الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن

* طبيعة الفكر الادارى
* ظهور الفكر الادارى القديم
* مقدمات واتجاهات الفكر الادارى المعاصر
* ذاتية ومصادر ورواد الفكر الاسلامى

دكتور
حمدى أمين عبد الهادى
الأستاذ المنتدب بجامعة الأزهر

الطبعة الثالثة
طبعة جديدة مطورة

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربى
١١ ش جواد حسنى ـ القاهرة
ص.ب ١٣٠ ت: ٣٩٢٥٥٢٣

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

الحمد لله الذى علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم . والصلاة والسلام على رسوله الأمين ، المبعوث رحمة للعالمين . ورضوان الله على الصحابة والتابعين ، والأئمة المجتهدين ، اعلام الفكر الاسلامى المبين ، الهادى الى خيرى الدنيا والدين .

وبعد ..

فانه لما كانت جامعة الأزهر تقوم على حفظ التراث الاسلامى ودراسته وتجليته ونشره ، وتؤدى رسالة الاسلام الى الناس ، وتعمل على اظهار حقيقته وأثره فى تقدم البشر وكفالة السعادة لهم فى الدنيا والآخرة ، كما تهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمى والفكرى والروحى للأمة العربية ، وتعمل على تزويد العالم الاسلامى والوطن العربى بالعلماء العاملين الذين يجمعون الى الايمان بالله والثقة بالنفس وقوة الروح والتفقه فى العقيدة والشريعة ولغة القرآن ، كفاية علمية وعملية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة ، والربط بين العقيدة والسلوك وتأهيل عالم الدين للمشاركة فى كل أنواع النشاط والانتاج والريادة والقدوة الطيبة وعالم الدنيا للمشاركة فى الدعوة الى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة .

لذلك رؤى أن يتضمن منهج الدراسات العليا بهـذه الجامعة مادة الفكر الادارى الاسلامى ، وعهد الى أمر تدريسها ومعالجتها كمادة مستحدثة •

وبالنظر الى افتقار المكتبة الادارية الى دراسة فى الفكر الادارى ، تجمع شتات هـذا الفكر ، وتتقصى منابعه ، وتتابع روافده ، وتسلط الأضـواء على ما جادت به قرائح رواده ، وتصوغه فى عرض منسق يبرز خط تطوره واتجاهاته على مدى العصور والأزمنة •

لذا رأيت من واجبى المبادرة بتقديم هـذه الدراسة الموجزة حول الفكر الادارى الاسلامى والمقارن الى المعنيين بالفكر الاسلامى عامة والفكر الادارى خاصة ، وهى لا تعدو أن تكون محاولة أولية ومساهمة متواضعة فى الكشف عن القيم الانسانية السامية التى يصدر عنها الفكر الادارى الاسلامى والتى ساد تطبيقها فى صدر الدولة العربية الاسلامية ابان ازدهارها • انها القيم التى يسعى الفكر الادارى المعاصر فى أحدث اتجاهاته السلوكية الى تأكيدها وارساء نظم تطبيقها •

هدانا الله سواء السبيل ، وألهمنا صائب القول ، ووفقنا لصالح العمل ،

د • حمدى أمين عبد الهادي

فصل تمهيدى
طبيعة الفكر الإدارى

مفهوم الفكر الانسانى :

يعنى الفكر اعمال الذهن تدبرا وتأملا فى أى من شئون الدنيا أو الدين ، فهو نشاط بشرى أداته العقل وثمرته الرأى والعلم والمعرفة . وقد ورد فى تفسير المنار[1] ان الفكر بالكسر عبارة عن التأمل فى المعانى وتدبرها وهو اسم من فكر يفكر فكرا (من باب ضرب) وفكر بالتشديد ويفكر ومثله الفكرة والفكرى وفسر أيضا باعمال الخاطر واجالته فى الأمور وقيل الفكرة مطرقة للعلم الى المعلوم والفكر جولان تلك القوة بحسب نظر العقل ... ولا يقال الا فيما يمكن أن يحصل له صورة فى القلب . واذا ورد فى الحديث : « تفكروا فى خلق الله ولا تفكروا فى ذاته فتهلكوا » .

ونقل عن بعض الأدباء أن الفكر مقلوب عن الفرك اذ يفيد فرك الأمور وبحثها طلبا للوصول الى حقيقتها . وقال علماء المنطق : الفكر ترتيب أمور معلومة للتوصل الى مجهول تصورى أو تصديقى وهو ينافى الحكم على ظواهر الأشياء أو فيها بادى الرأى من غير تمحيص ولا تقدير .

وقد عرض رائد الفكر الاجتماعى ابن خلدون الفكر الانسانى فى الباب السادس من مقدمته فقال « اعلم أن الله سبحانه وتعالى ميز البشر عن سائر الحيوانات بالفكر الذى جعله مبدأ كماله ونهاية فضله على الكائنات وشرفه . وذلك أن الادراك وهو شعور المدرك فى ذاته بما هو خارج عن ذاته هو خاص بالحيوانات فقط من بين سائر الكائنات والموجودات » .

---

(١) وهو تفسير القرآن الحكيم اصدره السيد/ محمد رشيد رضا ومبنى على دروس الشيخ الامام محمد عبده — الطبعة الثانية سنة ١٩٦٧هـ ، جـ٩ ، ص ٤٦٠ .

فالحيوانات تشعر بما هو خارج عن ذاتها • بما ركب الله فيها من الحواس الظاهرة السمع والبصر والشم والذوق واللمس • ويزيد الانسان من بينها أنه يدرك الخارج عن ذاته بالفكر الذى وراء حسه ، وذلك بقوى جعلت له فى بطون دماغه ينتزع بها صور المحسوسات ويجول بذهنه فيها ، فيجرد صورا أخرى •

والفكر هو التصرف فى تلك الصـــور وراء الحس وجولان الذهن فيهـــا بالانتزاع والتركيب ، وهو معنى الأفئدة فى قوله تعالى : « وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة » والأفئدة جمع فؤاد وهو هنا الفكر •

وقد صنف ابن خلدون العقل حسب مناهج تفكيره على النحو التالى :

١ ـــ العقل التمييزى :

وهو يعقل الأمور المرتبة فى الخارج ترتيبا طبيعيا أو وضعيا بقصد ايقاعها بقدرته وأكثره تصورات •

٢ ـــ العقل التجريبى :

وهو يفيـــد الآراء والأداب فى معاملة أبناء جنســـه وسياستهم • وأكثرها تصديقات تحصل بالتجربة شيئا فشيئا الى أن تتم الفائدة منها •

٣ ـــ العقل النظرى :

وهو يفيد العلم أو الظن بمطلوب وراء الحس لا يتعلق به عمل(٢) •

وواضح أن ابن خلدون يأخذ فى الدراســـات الاجتماعية بالفكر التجريبى القـــائم على الملاحظـــة ، فكان بحق أول من نادى بل وطبق المنهج التجريبى Experimental method فى معالجة العلوم الاجتماعية والسلوكية والتى تشمل علم الادارة • وهو المنهج السائد أصلا فى العلوم الطبيعية •

وبذلك يكون ابن خلدون قد سبق من أتى بعده من رواد الفكر الاجتماعى

---

(٢) تراجع مقدمة ابن خلدون ، طبع دار الشعب بالقاهرة ، ص ٣٩٠ ، ٣٩١ .

فى الغرب أمثال : فيكو وفرنسيس بيكون وأوجست كونت وغيرهم من أنصـار المنهج التجريبى المـأخوذ عن رواد الفكر الاسلامى •

والأخذ بالمنهج التجريبى فى العلوم الاجتماعية والانسانية ومنهـا العلوم الادارية يضفى عليها وبالتالى على اتجاهات الفكر والبحث فيها الطابع التطبيقى العملى ، بحيث لم يعد ينظر اليها اليوم على أنها مجرد دراسات نظرية محضة •

ونخلص فى ضوء ما تقـدم الى أن الفكر الادارى يشمل مجموعة الآراء والمبادىء والنظريات التى سادت حقل الادارة دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة • ويعتبر فكرا اسلاميا ما يصدر من هذه الآراء والمبادىء والنظريات بالاستناد الى توجيات القرآن الكريم والسنة النبوية •

وللوقوف على طبيعة الفكر الادارى نعرض ابتداء لنطاقه ثم لدراسته •

المبحث الاول
نطاق الفكر الادارى

يمتد نطاق الفكر الادارى الى سائر مجالات الادارة بأوسع مفاهيمها ولا سيما مفهومها الاجتماعى الذى يعكس أحدث مدارس الفكر الادارى المعاصر ونعنى بها مدرسة العلاقات الانسانية التى تحاول جاهدة تأكيد القيم الانسانية فى الادارة وهى القيم الراسخة فى الفكر الادارى الاسلامى والتى تدعو اليها مصادره النصية من قرآن كريم وسنة نبوية منذ أربعة عشر قرنا .

ولذلك تتعين الاحاطة ابتداء بالمفهوم الاجتماعى للادارة ، ثم التعرف من خلال تحليله على السمات المميزة للادارة وفروعها العلمية والتى يتبلور فى ضوئها الاطار الفكرى للادارة وتتحدد مضامينه ومناحيه .

أولا — المفهوم الاجتماعى للادارة

الوظيفة الاجتماعية للادارة :

من الطبيعى أن الانسان كائن اجتماعى تجمعه بسواه من البشر روابط شتى عديدة ، ففى الجماعة البشرية وبها يتحقق وجوده واستمرار حياته ، ومن ثم فهو مشارك على نحو أو آخر فى سائر الأنشطة البشرية الجماعية لاشباع حاجاته الفردية والتى تعجز جهوده الذاتية عن الوفاء بها .

واذ نسلم بحتمية الاجتماع البشرى على اختلاف أشكاله وتنوع نشاطاته ابتغاء تحقيق أهداف مشتركة لأفراده ، فانه يتعين لقيامه واستمراره محققا لأهدافه تنظيم نشاطاته البشرية الجماعية على نحو يكفل نجاحها فى تحقيق هذه الأهداف .

وفى هذا التنظيم تكمن حقيقة الادارة كوظيفة اجتماعية اقتضتها ضرورة الاجتماع البشرى ، فهى على حد قول ليونارد هوايت عملية عامة بالنسبة لكل مجهود جماعى(٣) Administration is a process common to all Social effort.

---

(٣) يراجع مؤلفه « المدخل لدراسة الادارة العامة » فى طبعته الرابعة بنيودلهى فى الهند ص ١ .

وعليه فالادارة تعنى فى جوهرها « تنظيم نشاط بشرى جماعى هادف » .

ويعكس هذا المفهوم الاجتماعى الأصل اللاتينى لكلمة يدير administer بالانجليزية والمكون من مقطعين هما ad+ministrare بمعنى يخدم الآخرين . والذى يفيد على حد قول جلادن تنظيم شئون الناس ورعاية أمورهم . كما أنه يبرز طابع الادارة كوظيفة خادمة Service Function للأنشطة البشرية الجماعية المعنية أساسا والمرتبطة مباشرة بتحقيق الأهـداف سـواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها .

ويلاحظ على تعاريف كتاب الغرب للادارة أنها تكتفى بتعداد بعض عناصر الوظيفة أو العمليـة الادارية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة وغيرها ، والتى تمثل فى نظرنا بعض جوانب وظيفتها الاجتماعية كتنظيم لنشـاط بشرى جماعى هادف .

ومن الآثار المترتبة على الأخذ بالمفهوم الاجتماعى للادارة اندراجها ضمن العلوم الاجتماعيـة والسلوكية ، وبالتـالى ارتباطها الوثيق بعلوم : القـانون والسياسة والاقتصاد والتاريخ والنفس والاجتماع ، حتى غدت تلتقى عنـدها وتتداخل فيها الدراسات الحديثة لهذه العلوم مما دعا البعض الى انكار الاستقلال العلمى للادارة كأحد حقول المعرفة الانسانية الهامة .

والواقع أنه كان لحركة العلاقات الانسانية كمدرسة حديثة فى الفكر الادارى المعاصر فضل تأكيد المفهوم الاجتماعى السلوكى للادارة على نحو ما ستوضحه دراستنا لاتجاهات هذا الفكر .

ثانيا ــ السمات المميزة للادارة

يبين من مفهومنا الاجتماعى للادارة أنها تتسم بالخصائص والصفات الأربع التالية :

١ ــ الصفة التنظيمية :

فالادارة فى حقيقتها عملية تنظيمية أى أنهـا تجرى وفق أصـول علمية

وأساليب فنية يقتضيها التفكير السليم والمهارة البشرية • ولذا قيل أن الادارة علم وقال آخرون بل هى فن • وفى الواقع أنها تجمع بين الاثنين فتمثل الأصول العلمية للتنظيم جانبها النظرى ، أما أساليبها الفنية فتمثل جانبها التطبيقى شأنها فى ذلك شأن أية دراسة أخرى فى حقل المعرفة •

والادارة كتنظيم لنشاط بشرى جماعى تتطلب ابتداء اعدادا سابقا لهـذا النشاط وهو ما يعرف اصطلاحا بالتخطيط ممثلا فى تقـدير الامكانيات المـادية والقوى البشرية اللازمة للنهوض بهذا النشاط على النحو الذى يحقق أهدافه • ثم مباشرة هذا النشاط وفق أصول وأسـاليب معينة ووفق الخطـة الموضوعة مسبقا • وهذه مرحلة التنفيذ الذى يجب أن يطابق التخطيط اذا كان كل منهما قد تم على نحو سليم ولم يقترن بأى منهما قصور أو خطأ •

كذلك يقتضى تنظيم هذا النشاط أن تكون ثمة متابعـة للاستيثاق من أن التنفيذ تم وفق التخطيط • وفى حالة اكتشاف الاختلاف بينهما — والذى قـد يرجع الى قصور أو خطأ فى التخطيط أو التنفيذ أو كليهما كما أسلفنا — يتعين على المتابعة معرفة أوجه الاختلاف وأسبابه لتداركها مستقبلا وتحديد المسئولية، وقد تكون هذه المتابعة للأعمال ممثلة فى الرقابة والتدقيق والمراجعة أو للعاملين ممثلة فى الاشراف والقيادة ، كما قد تكون هذه المتابعة مكتبية عن طريق التقارير أو حقلية بواسطة التفتيش ، معاصرة أو لاحقة للتنفيذ(٤) •

وعليه فهذه الصفة التنظيمية للعمل الادارى تقتضى أن يمر بمراحل ثلاث هى: التخطيط فالتنفيذ فالمتابعـة ، والتى تشكل فى مجموعها عناصر الوظيفـة الادارية •

٢ — الصفة الانسانية :

يتعلق التنظيم الادارى بالنشاط البشرى الجماعى : وهذا النشاط قوامه السلوك الاجتماعى للأفراد ومن ثم فهو تنظيم « انسانى » أساسا وليس تنظيما

---

(٤) وتختلف متابعة الأعمـال عن متابعة العاملين فى أن الأخيرة تتم أساسا بواسطة الرؤساء وفى حقل العمل ومعاصرة له وهو ما لا تتطلبه بالضرورة متابعـة العمل .

«آليا» كما تصوره ابتداء رواد حركة الادارة العلمية(٥) • والتنظيم الذى يتجاهل الطبيعة البشرية يتسم بالعقم وضيق الأفق • ولذلك قامت حركة العلاقات الانسانية والتطوير الانسانى Humanization of Administration — الحديثة نسبيا — مستهدفة تخليصها من صفة التسلط Authoritarian Character ومن تركيز الاهتمام بالعمل وحده ومعاملة من يؤديه كآلة صماء واغفال الحوافز النفسية والانسانية(٦) •

وتقتضى هذه الصفة الانسانية تحقيق الديمقراطية الادارية ممثلة فى قيام علاقات انسانية رأسية على طول خط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين قوامها الثقة والتقدير المتبادلين ، وتتوقف على مدى الأخذ بتركيز العمل أو تفويض السلطة •

كما تتمثل هذه الديمقراطية فى مشاورة واشراك الفريق العامل فى مناقشة ما يمس شئون العمل والاعتداد بما يبدونه من نصائح ومقترحات ذات قيمة ، باشعار كل عامل بالاعتراف والتقدير المناسبين لما يبذله من مجهود فى نشاط مجموعته •

٣ — الصفة الاجتماعية :

ان التنظيم الادارى مجاله النشاط البشرى الجماعى — وهو كل مجهود يحتاج الى تعاون شخصين فأكثر — أيا كانت صورته التى يتخذها • ففى العائلة والمدرسة والجمعية والمشروع الاقتصادى والدائرة الحكومية وغيرها من أشكال النشاط البشرى الجماعى نلمس التنظيم الادارى كعامل حاسم فى نجاحها وبلوغ غايتها مما يضفى على أصول الادارة صفة العمومية والشمول لسائر النشاطات الجماعية على اختلاف أنواعها وأشكالها وقطاعاتها ، ويجعل منها ظاهرة اجتماعية تنبثق من حاجة الجماعة الى الحفاظ على كيانها وبلوغ غاياتها •

---

(٥) وهى مدرسة فكرية تربط بين دراسات الادارة والعلوم الطبيعية وخاصة الهندسة والرياضيات كدراسة الوقت والحركة ووضع معايير ثابتة لأداء العمل ، ويعتبر فردريك و. تيلور رائد هذه المدرسة .

(٦) وهى مدرسة فكرية تربط بين دراسات الادارة والعلوم الاجتماعية وخاصة علمى النفس والاجتماع كدراسات القيادة الادارية وتنميتها والحوافز والروح المعنوية العاملين . ويعتبر التون مايو رائد هذه المدرسة .

وتقتضى هذه الصفة الاجتماعية تحقيق التعاون الادارى ممثلا فى العلاقات الاجتماعية الأفقية بين أعضاء المجموعة العاملة أو بينها وبين غيرها من مجموعات أخر ويتوقف هذا التعاون الادارى على مدى الأخذ بتقسيم العمل وتنسيقه .

٤ ــ صفة الهادفية :

يبغى التنظيم الادارى للنشاط البشرى الجماعى تحقيق أهــداف معينة وبدونها يصبح هذا النشاط عملا فوضويا . فضلا عن أن التنظيم بطبيعته هادف . وتختلف الأهداف التى يبتغيها التنظيم الادارى تبعا لنوع النشــاط الجماعى والشكل الذى تتخذه الجماعة والقطاع الذى تزاول نشاطها فيه . فمثلا العائلة كجماعة تستهدف انجاب ذرية صالحة والمشروع الاقتصادى يستهدف أصلا فى القطاع الخاص تحقيق ربح لصاحب العمل . أما اذا كان يعمل فى قطاع عام فانه يتغيا خدمة اقتصادية عامة للمواطنين بصفة رئيسية تنفيذا لسياسة الدولة .

والواقع أن تحديد الأهداف يساعد فى ضبط الوظيفة الادارية ، فهى بمثابة أنوار كاشفة يتحدد فى ضوئها مضمون خطة العمــل وأنسب أســاليب انجازه ومتابعته .

وقد حرصنا على ابراز الهادفية كصفة مميزة للعمل الادارى نظرا لافتقار بعض الأجهزة الادارية فى الدول النامية والمتطورة الى التحديد الواضح لأهدافها وتوفير النوعية الكافية العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بهــذه الأهداف وبما يضمن لهم وضــوح الرؤية وبالتالى التزام أفضل الأساليب لتحقيقها .

ثالثا ــ الفروع العلمية للادارة

لمــا كانت العملية الادارية تعنى فى جوهرها تنظيم نشاط بشرى جماعى هادف ، فانه يمكننا فى ضوء تحليل هــذا التعريف استخلاص وتصنيف الفروع العلمية للادارة والتى تتفاوت فى درجة نمو كل منها .

فبالنسبة للعنصر الأول فى هذا التعريف وهو التنظيم فانه ينظر اليه من زاويتين هما أداته وموضوعه •

فمن حيث أداة التنظيم فانها تشمل القانون أى مجموعة القواعد العامة الملزمة التى تحكم النشاط البشرى الجماعى وعلاقاته من تشريعات ولوائح (أنظمة) وقرارات • كمواد القانون الادارى بالنسبة للادارة العامة • والقوانين التجارية والصناعية بالنسبة لادارة الأعمال ، وقوانين الأحوال الشخصية بالنسبة لتنظيم الأسرة •

كما تشمل أداة التنظيم المال ممثلا فى تدبير الموارد المالية اللازمة للنشاط البشرى الجماعى كرؤوس الأموال والضرائب والرسوم والقروض والاعانات والتبرعات ، وتحديد أوجه الانفاق وحدوده على أساس من حساب التكلفة لمختلف عمليات هذا النشاط • وضبط الموارد والنفقات وغيرها من شئون الموازنة اعدادا وتنفيذا ومتابعة وهذه جميعا موضوع مادة الادارة المالية •

أما من حيث موضوع التنظيم فهو ينصب على نشاط مظهره العمل ممثلا فى تخطيطه وترتيبه وبيان علاقاته وأساليبه من تقسيم وتنسيق أو تركيز وتفويض السلطة وكذا قياسه وتحديد وتبسيط اجراءاته ورقابة انجازه وغير ذلك مما تعالجه مادة التنظيم الادارى أو التنظيم وأساليب العمل •

كما ينصب التنظيم على البشر القائمين بهذا النشاط ممثلا فى تخطيط وتدبير القوى العاملة وتنميتها وتحفيزها والاشراف عليها وتقويمها وغير ذلك من شئون تعالجها مواد : الخدمة المدنية وشئون الموظفين وادارة الأفراد والعلاقات الصناعية والانسانية والعامة •

وبالنسبة للعنصر الثانى من هذا التعريف وهو الخاص بالنشاط البشرى الجماعى فان دراسات الادارة تتفرع تبعا لقطاعات هذا النشاط ومراحله وأنواعه • ففى القطاع الخاص نجد ادارة الجمعيات والتعاونيات وادارة المنزل

وادارة الأعمال . وفى القطاع العام تعرف الادارة العامة التى تشمل الادارة الحكومية والادارة المحلية وادارة المؤسسات والهيئات العامة وتعنى بتنفيذ السياسة العامة للدولة .

وفى القطاع الدولى نجد بالنسبة لتنظيم نشاطات الوكالات والمنظمات الدولية وشئون العاملين فيها مادة الادارة الدولية . وكذلك مادة ادارة الأعمال الدولية بالنسبة لتنظيم نشاطات مشروعات الأعمال التى تعمل على صعيد دولى .

أما بالنسبة لمراحل هذا النشاط فنجد ادارة الانتاج وادارة المخازن والمشتريات وادارة التسويق والمبيعات .

كما نجد بالنسبة لأنواع هذا النشاط الادارة الصناعية وادارة المكاتب وادارة المزارع وادارة المصارف وادارة الفنادق وادارة المستشفيات وادارة الشرطة ، وغير ذلك من الفروع العلمية للادارة التى تعالج دراساتها بوجه خاص معاهد وأقسام ادارة الأعمال والادارة العامة فى سائر الجامعات .

ويلاحظ أن دراسات كل من هذه الفروع العلمية سواء كانت قطاعية أو نوعية تتضمن الدراسات القانونية والمالية ودراسات التنظيم الادارى وادارة الأفراد وهى الفروع العلمية الأربعة الأولى للادارة . وتشكل الفروع السابقة جميعا ما يسمى بالعلوم الادارية .

المبحث الثانى

دراسة الفكر الادارى

أولا ــ أهمية دراسة الفكر الادارى :

اتجهت مؤلفات الادارة حديثا ولا سيما تلك التى تعنى بمعالجة أصول الادارة الى القاء الضوء على بعض جوانب الفكر الادارى ولا سيما فى دراساتها التمهيدية لما تعرض له من موضوعات رئيسية كادارة الأفراد أو التنظيم الادارى • اذ يحرص كل منها على الاشارة الى المدارس الفكرية ذات الارتباط المؤثر فى موضوع دراسته كالاشارة الى حركة العلاقات الانسانية عند معالجة ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية • والاشارة الى حركة الادارة العلمية فى دراسة التنظيم وأساليب العمل •

غير أن الأمر لم يعد يقتصر على مجرد التنويه العارض الى بعض مدارس ورواد الفكر الادارى ، بل ظهرت مؤخرا فى الستينات مؤلفات تعالج هذا الفكر كحقل دراسة مستقل فمنها ما يدرس رواده وتراثهم الفكرى نصا وتعليقا(٧) • ومنها ما يعرض لتاريخ هذا الفكر وأطواره(٨) •

كما عنيت بعض الجامعات الأمريكية أخيرا بتدريس الفكر الادارى كمادة مستقلة ولا سيما فى دراساتها العليا • اذ نجد مثلا قسم وارتون للدراسات العليا بجامعة بنسلفانيا يدرج مادة تطور الفكر الادارى Development of management thought ضمن مواد فرع ادارة الأعمال •

---

(٧) وهو ما يمثله كتاب The Great Organizers لأرنست ديل Ernest Dale (نيويورك سنة ١٩٦٠) . وقد نقله الى العربية د. حسين عمر بعنوان : « رواد الادارة والتنظيم » ويشرح فيه المؤلف آراء وأفكار رواد التنظيم الادارى ومنهم المفكر الاسلامى ابن خلدون . كذا كتاب Classics in Management الذى أصدره هارودف . ميريل Harwood F. Merill (نيويورك سنة ١٩٦٠) وترجمه أ. ابراهيم البراسى بعنوان « المأثورات فى الادارة » ويضم الكتاب نماذج من كتاب رواد الفكر الادارى الغربى التى تبرز اتجاهاتهم الفكرية .

(٨) مثل كتاب تاريخ الفكر الادارى The History of Management Thought للأستاذ كلود اس. جورج Claude S. George, (نيوجرسى سنة ١٩٦٨) . ويتابع المؤلف الفكر الادارى منذ اقدم العصور للآن وقد أشاد ببعض رواد الفكر الادارى الاسلامى كالغزالى والفارابى .

ويرجع الاهتمام بدراسة الفكر الادارى الى ما تحققه من فوائد لدارس الادارة وممارسيها والتى تتمثل فى الوقوف على حقيقة أصول الادارة ومغزاها فى ضوء المناخ الفكرى الذى أوحى بهذه الأصول مما يضمن التطبيق الواعى الفعال لها ، وكذا التعرف على العوامل المؤثرة فى مسيرة الفكر الادارى فى شتى أطواره ومضامينه واتجاهاته .

وكان لتعدد وتنوع مدارس الفكر الادارى المعاصرة أثره البالغ فى الاهتمام بتقصى الظروف البيئية والتجارب المحلية التى اقترن بها وتمخض عنها ظهور كل منها ومناقشة آراء روادها ومدى تأثيرها فى الادارة دراسة وممارسة .

ثانيا ـ الاهتمام بدراسة الفكر الاسلامى :

تعكس دراستنا للفكر الادارى الاسلامى ما تلمسه من اهتمام جامعة الأزهر وأجهزته المتخصصة لا سيما مجمع البحوث الاسلامية : وكذا المجلس الأعلى للشئون الاسلامية ، بدراسة الفكر الاسلامى وانفتاحه فى أصالة على الفكر المعاصر .

ويرجع هذا الاهتمام بدراسات الفكر الاسلامى فى شتى مجالاته الى حركة اليقظة الفكرية التى قادها منذ أواخر القرن الماضى رواد الاصلاح الاجتماعى الاسلامى ، وفى مقدمتهم : جمال الدين الأفغانى ومحمد عبده وعبد الرحمن الكواكبى وعبد العزيز جاويش ورشيد رضا ومن تابع نهجهم من علماء الأزهر المجتهدين .

وتهدف هذه الحركة الى الكشف عن سمو الفكر الاسلامى ونشره بعد تجليته وتخليصه مما ران عليه من شوائب الجمود والتغريب برده الى مصادره الأصلية الحية من قرآن كريم وسنة نبوية ، لا كفكر دينى فحسب كما صوره البعض أمثال : أحمد خان وميرزا غلام أحمد القاديانى وعلى عبد الرازق ، بل كفكر دينى شامل يتغيا صلاح أحوال البشرية فى سائر شئون الدنيا والدين ، مع انفتاحه على الفكر المعاصر فى أصالة تؤكد ذاتيته وحيويته دون ما تبعية أو احتواء(٩) .

---

(٩) يراجع الأستاذ أنور الجندى فى « قضايا العصر فى ضوء الاسلام »

وتجلت باكورة ثمار هـذه الحركة فى توجيه اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين ومستشرقى الغرب الى دراسة الحضارة الاسلامية بنظمها السياسية والادارية والاقتصادية والمالية ولاجتماعيـة التى سـادت الدولة العربيـة الاسلامية فى أزهى عصورها(١٠) .

وكان من الطبيعى أن تؤدى دراسـات الحضارة الاسلامية الى التعرض للخلفية الفكرية لهذه الحضارة ، فظهرت دراسات الفكر الاسلامى والمقارن التى تنطلق حاليا فى شتى حقول المعرفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها .

والواقع أننا فى حاجة ماسة الى عديد من البحوث والدراسات لسبر غور الفكر الاسلامى حتى يواصل مسيرته الطبيعية القويمة ـــ بعد طول ركود فى عصـور الانحلال والتبعية ـــ فى نمو واطراد كفكر عالمى رائد يبث قيمـة الانسانية رحمة للعـالمين ، ووقاية للبشرية من دعاة الانحراف المـادى المدمر الذى يكاد يأتى على المدنية المعاصرة ، ويعود بالعالم القهقرى الى عصر شريعة الغاب ، أولئك الذين يصدق فى شأنهم تقريع القرآن الحكيم « أفحكم الجاهلية يبغون ومن أحسن من الله حكما لقوم يوقنون » (١١) .

وفضلا عن الاعتبارات السابقة فان لدراسة الفكر الادارى الاسـلامى مقارنا بالفكر المعاصر قيمتها العلمية التى تتمثل فى ترسيخ الأصول العلمية للادارة

سنة ١٩٧١ من سلسلة البحوث التى يصدرها مجمع البحوث الاسـلامية بالقـاهرة ص ٩ اذ يقول فى هذا المعنى « ولقد كان الفكر الاسـلامى دائما متفتحا لثمرات الفكر البشرى ، ولكنه كان قادرا حتى فى أشد مراحل الضعف والتخلف على المدافعة عن ذاتيته ، والحيلولة دون انصهاره فى الفكر العالمى ، ذلك لأن مقوماته الأصلية وقيامه أساسا على (التوحيد) حال دائما دون هذا الانصهار وهذا الاحتواء الذى فرضـه الغزو الخارجى عليه » .

(١٠) يراجع على سبيل المثال : جورجى زيدان فى « تاريخ التمدن الاسلامى » بأجزائه الخمسة فى أحدث طبعاتها بالقـاهرة سنة ١٩٦٨ . ومحمـد كرد على فى « الاسلام والحضارة العربية » بجزءيه طبع القاهرة سنة ١٩٥٠ وهاملتون جب فى « دراسات فى الحضارة الاسلامية » ترجمة د. احسان عباس وآخرين طبع بيروت سنة ١٩٦٤ . وكذا كتاب « النظم الاسلامية » د. عبد العزيز الدورى طبع بغـداد سنة ١٩٥٠ ، كما يراجع بالنسـبة للنظام الادارى : محمـد كرد على فى « الادارة الاسلامية فى عز العرب » طبع القـاهرة سنة ١٩٣٤ ومولوى حسينى فى « الادارة العربية » Arab Administration طبع مدراس بالهنـد سنـة ١٩٤٩ وترجمة د. ابراهيم العدوى سنة ١٩٥٨ .

(١١) سورة المـائدة الآية : ٥٠ .

على أساس من الايمان الواعى ، وفى ذلك خير ضمان لسلامة وفاعلية التطبيق الادارى المستند الى الوازع الذاتى • وهو المدخل الانسانى العقيدى الذى تستهدفه حركات الاصلاح الادارى فى عالمنا المعاصر •

وحسبنا أن نسجل فى هذا المقام اعترافا لاثنين من كبـار علماء الادارة الأمريكيين هما الأستاذان « لوثر جولك » و « جيمس بولك » ، وذلك فى صدر تقريرهما المقدم فى يونيو سنة ١٩٦٧ بشأن تنظيم الأداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة اذ يقولان « ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهـاز الحكم ليس بأهم الأمور ، فالمعتقدات والقيم التى يرتكز عليها تفوقه أهميـة وخطورة ، فاذا استطاع الجهاز الجديد أن يبعث هـذه المعتقدات والقيم وأن يصوغها ويشكلها فى صورة نظم ، فان التقدم الذى يحرزه الشعب حقا لا يكمن فى النظم الحكومية ، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية •

لهذا كان على المسئولين عن اعادة تنظيم الجهاز الحكومى على نحو جذرى أن يستهدوا بهدى ثقافة الأمة ذاتها ، وفهم المعتقدات التى تسير عليها الأمة فى حياتها » •

ويستطردان فى هذا الاعتراف بقولهما « وقد راعنا خلال هـذا البحث أن اهتدينا الى عـدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصـلة بتلك المشكلات ــ يقصدان مشكلات تنظيم الادارة الحكومية ــ واننا لنورد تلك المعتقدات فيما يلى فى صورة بالغة الايجاز خالية مما تستحقه من افاضة وتفصيل :

ــ شرع الله اقامة الدولة كنظام أخلاقى واقتصادى وسياسى ، وللانسان أن يشكل هذا النظام بفضل ما يتاح له من اتساع المعرفة والخبرة والتفكير ، وذلك على أساس المبادىء الأخلاقية الأساسية المقررة •

ــ الناس سواسية أمام الله ، ومن ثم أمام القانون •

ــ ليس للحاكم ولا لرجل الدين ولا لأية طبقة أو فئة أن تحول بين المرء وحقوقه وواجباته ، أو تفصل بينه وبين الله •

ــ الاستغلال الشخصى للفرد أمر يأباه الخلق الكريم •

ــ نظام القيادة ، نظام مستحب من حيث المبدأ ولكن كل راع مسئول أمام الله عن رعيته وبذا يكون مسئولا عن رعاية شـئون النـاس • ولا تكون

القيادة بالوراثة ، بل بالاختيـــار ••• ويبرر قيامها ما تلتزم به من مستويات خلقية وما تقدمه من خدمات •

ـ الأخذ بالشورى على الصعيدين المحلى والقومى أمر لابد منه فى اتخاذ القرارات والأعمال الحكومية والانتخابات •

ـ نظـام الملكيـة الفردية حق مقدس ينطوى على ضرورة استخدام الممتلكات على نحو مثمر مع تخصيص قدر من الدخل فى عون المعوزين وخدمة المجتمع والضرائب (الزكاة والانفاق) •

ـ للمجتمع ، وللحكومة التى يقيمها المجتمع على أساس الشورى أن يقرر ما يدخل فى باب « المعروف » وما يدخل فى باب « المنكر » استنادا الى المبادىء الخلقية والدينية المقررة •

ـ العمل له نبالته الخاصة ، ويستحق العامل أجرا عادلا على عمله •

ـ الانسان مكلف بكسب العلم ، واعمال العقل ، واستخدام المعرفة التى حصلها على هذا النحو فى نفع الناس ومرضاة الله •

ويتجلى من تعمق هذه النقط أن الثقافة الاسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث » •

ويختتمان هذا الاعتراف بقولهما « اذا صح ما ذهبنا اليه فى تلك العجالة القصيرة ، فان الثقافة الاسلامية تكون أبعد الأشياء عن اعاقة سـير التقـدم والتطور فى النظم الحكومية ، كما تكون أبعد الأشـياء عن الدعوة الى المطاعة العمياء أو التشبث بالتقاليد العتيقة ، ذلك أن الثقافة الاسلامية تشجع الانسان على استخدام عقله فى تقدير مقتضيات العالم الحديث ، مع الاطمئنان الى القيادة المسئولة ، وتبادل الرأى والمشورة •

وهذا على وجه التحديد هو المنهج الذى صارت الحاجة ماسة اليه » (١٢)•

فبالعلم والايمان مجتمعين يتحقق تقـدم البشرية ورفعتها بردها الى الخط الحضارى السوى دون ما انحراف يغرقها فى شهوات مادية مدمرة أو متاهات روحية مخدرة • مصداقا لقوله تعالى : « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير » (١٣) •

---

(١٢) يراجع ص ٤ ـ ٦ من الترجمة العربية لهذا التقرير •
(١٣) سورة المجادلة الآية : ١١ .

ثالثا — مناهج الدراسة وخطتها :

تتفاوت مناهج دراسة الفكر العلمي لأي من حقول المعرفة حسب طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تتوخاها . وهي كأية دراسة علمية يراعى فيها هذا المنهج أو ذاك من مناهج البحث العلمي المعروفة .

فهناك المنهج التاريخي الذي يعنى بمتابعة مسيرة الفكر عبر العصور المختلفة للوقوف على شتى أطواره سواء في ظهوره أو ركوده أو يقظته أو انطلاقه .

وهناك المنهج البيئي الذي يعنى بالكشف عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على مجريات الفكر واتجاهاته والتي تشكل أيضا عوامل تطوره .

وكذا المنهج الوصفي الذي يعنى بعرض مضامين الأفكار على اختلاف مناحيها ، وقد يكتفي بتقديم نماذج من كتابات وأقوال رواد الفكر المعبرة عن آرائهم .

كما يوجد المنهج التحليلي الذي يعنى فيه الباحث بمناقشة الأفكار وتفسيرها وردها الى مصادرها الأصلية ومقارنتها بعضها ببعض وتقويم كل منها .

وثمة منهج تجريبي لا يكتفي بمجرد عرض الأفكار والتصدي لمناقشتها وانما يبين صداها في التطبيق سواء اتخذ هذا التطبيق شكل نظم سارية تستند اليها أو أساليب عمل تصدر عنها أو أنماط سلوك تلتزم بها .

وقل بل يندر أن نجد دراسة تلتزم أحد هذه المناهج بصفة مطلقة ، بل غالبا ما تجمع بين أكثر من منهج وان غلبت واحدا منها . والواقع أن المناهج السابقة متكاملة مما نرى معه الافادة منها جميعا في معالجة موضوعنا .

وتتطلب دراستنا للفكر الادارى الاسلامي والمقارن أن نعرض ابتداء لظهور الفكر الادارى وتطوراته وهي دراسة يغلب عليها المنهج التاريخي . ثم نتناول أصول الفكر الادارى الاسلامي من حيث المصادر التي يستند اليها والتراث الفكرى لرواده في مختلف مجالات الادارة ملتزمين أساسا في هذا الجانب من دراستنا بالمنهج التحليلي .

الباب الأول

ظهور الفكر الإدارى وتطوره

الفصل الأول : ظهور الفكر الادارى القديم .

الفصل الثانى : مقدمات الفكر الادارى المعاصر .

الفصل الثالث : اتجاهات الفكر الادارى المعاصر .

ان التعرف على الفكر الادارى عبر العصور المختلفة أمر جد عسير ، نظرا لأن الادارة لم تعرف كنشاط متميز وحقل تخصص الا حديثا • ومن ثم كان على مؤرخ الفكر الادارى تفسير تصرفات البشر فى ضوء مفاهيم الادارة ، وهو أمر بالغ الصعوبة وخاصة عند الرجوع بهذا الفكر الى عصور سحيقة حيث المعول على تفسير ما اكتشف من آثار القدماء وما وصل الينا من كتاباتهم[١] •

واذ تعكس أطوار الفكر الادارى تاريخ البشرية منذ أقدم العصور ، فاننا لا نستطيع ولا نستهدف الاحاطة المفصلة بهذه الأطوار فى هذا المقام ، وحسبنا أن نلقى بعض الأضواء على الجوانب البارزة للفكر الادارى فى أهم أطواره واتجاهاته وذلك بالقدر الذى يتطلبه موضوع دراستنا •

ولذا سنكتفى بالكلام عن ظهور الفكر الادارى القديم ثم مقدمات الفكر الادارى المعاصر وأخيرا اتجاهات الفكر الادارى المعاصر •

---

(١) يراجع فى هذا المعنى مقدمة كتاب كلود « تاريخ الفكر الادارى » •

الفصل الأول
ظهور الفكر الإدارى القديم

نظرة عامة :

برزت الادارة كنشاط بشرى باعتبارها ضرورة اجتماعية كما أسلفنا بظهور الخليــة الأولى للتجمع البشرى وهى الأسرة والتى ظهر فى محيطها التطبيق البدائى لمبادىء الادارة كمبدأ تقسيم العمل — وما يتطلبه من تنسيق — بين الزوجين اذ انصرف الزوج الى تدبير الشئون المعيشية للأسرة عن طريق ممارسة الصيد أو الرعى أو الزراعة • وتفرغت الزوجة لتدبير شئون المنزل • كما برز تطبيق مبدأ السلطة وما يقترن به من تركيز أو تفويض فى صورته الفطرية فى رعاية الأب شئون أعضاء الأسرة •

واتسع التطبيق الادارى لهذه المبادىء بظهور تجمعات بشرية أكبر تمثلت فى القبائل والعشائر • وقد أدى تضارب المصالح وحب الغلبة الى تصارع هذه الجماعات البشرية البدائية فيما بينها ، وكان الفريق الغالب يستبيح لنفسه ابادة الفريق المغلوب واستخدام أسراه كرقيق فى بعض الأعمــال الانتاجيــة البسيطة • وانتشرت تجارة الرقيق وقتذاك بعد أن ظهرت أهميــة استخدام الطاقات البشرية فى مختلف الأعمال •

وكانت علاقات العمل — رب العمل والعامل — فى ذلك الوقت علاقة سيد بعبد مملوك له يتصرف فيه بشتى أنواع التصرف كتصرف أى مالك فى أمواله دون اعتداد بأى اعتبار انسانى لآدميته • وكانت درجة القسوة فى هذه المعاملة تتفاوت تبعا للقيم الدينية والأخلاقية السائدة •

ولم يكن فى ذلك الوقت ثمة تفرقة بين الادارتين الخاصة والعامة • ولكن هذه التفرقة وجدت عندما استقرت حياة الجماعات فى القرية أو المدينة • ولعل أول صورة لرجل الادارة العامة تتمثل فى محصل الضريبة الذى كان عادة عضوا وثيق الصلة بالملك أو الأمير يوفده ليحصل له غرامات أو ثمن الأمان الذى كان يحققه لرعيته •

ومع تقدم المدنية وقيام الدول والامبراطوريات القديمة ظهر نوع من التفرقة فى الادارة العامة نفسها على أســاس اقليمية الادارة بين الادارتين المركزية والمحلية • وبنمو وتعقد الحياة الاجتماعية وجد الملك نفسه مثقلا بالأعباء العامة ومن ثم بدأ يستعين بالوزراء يفوض اليهم أمر تصريف الشئون غير الهامة وهم عادة أقرباء الأسرة المـالكة وكانوا بدورهم يفوضون فيها مساعديهم • وهؤلاء المساعدون يمكن تسميتهم آباء الخدمة المدنية الحديثة • وقد دعت الحاجة فى ظل حضارة وديان الأنهار القـديمة التى اعتمـد اقتصادها على الزراعة الى استخدام عدد وفير من الموظفين لتنظيم وضـبط أمور الرى والصرف وجمع وتخزين الحبوب وغيرها من شئون عامة •

ولقد أولت الملكيات القديمة فى مصر والصين الادارة العامة بالغ اهتمامها ، فمصر عرفت أقدم ادارة عامة فى العالم وهى ادارة كان لها دورها البارز فى حضارة قدماء المصريين ، وعرفت الصين القديمة نظاما للخدمة المدنية يشبه الى حد بعيد نظامها الحديث ، وذلك فى القرن الثالث قبل الميلاد ، واتسمت ادارة المدن الاغريقية بديمقراطية شعبية ، كما صبغت حضارة روما ومدنيتها الادارة العامة بطابع قانونى •

وهكذا ظهر الفكر الادارى قديما ، وكان تقدمه ملحوظا فى حقل الادارة العامة التى لها دورها البارز فى قيام الحضارات القديمة المعروفة كما يتضح من دراستنا التالية •

أولا ــ مصر الفرعونية :

ان سجلات مصر ترجع بعيدا الى أربعة آلاف سنة قبل الميلاد اذ امتدت

حياتها القديمة الى أكثر من ثلاثين قرنا تخللتها فترات وجيزة من الحكم الأجنبى ولذا سنهتم أساسا بفترة الامبراطورية القديمة من سنة ٢٩٠٠ حتى سنة ٢٤٧٥ قبل الميلاد لا باعتبارها أقدم حقبة يتوافر لدينا بالنسبة لها قدر لا بأس به من المعلومات بل لأنها أمجدها فى التاريخ المصرى القديم • ففى تلك الفترة السحيقة من التاريخ كانت الادارة المصرية فى أوج قوتها وكفايتها •

فبالنسبة للتنظيم الحكومى كانت الامبراطوية القديمة دولة موحدة وكانت لها حكومات محلية الى جانب الحكومة المركزية ، ولكن الحكومات المحلية لم تكن تعدو كونها وحدات ادارية اقليمية تتبع الحكومة المركزية وكان على رأس الحكومة المركزية كما هو معروف الملك الملقب بفرعون •

لقد كانت للملك سلطة دينية فضلا عن سلطته السياسية وتركزت فى شخصه كل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية ، وكان يليه فى السلطة والنفوذ وزيره الأول الذى لم يكن فقط فى قمة التدرج الادارى الرياسى ولكن رئيس القضاة فى الدولة يستعين به الملك باعتباره المنظم والمهندس الأول لصرح الدولة • ويخضع لاشراف الوزير عدد من المصالح الكبيرة كالخزينة ومخازن الحبوب والزراعة والأشغال العامة والمهمات والجيش هذا بالاضافة الى معابد الدولة المحلية ومعابد الملك •

أما الحكومات المحليــة فقــد كانت تتمثل فى المحافظــات (الأقاليم) • أما محافظو الأقاليم فكان يعينهم الملك • وكانت ادارة كل اقليم تمثل الى حد ما صورة مصغرة للحكومة المركزية ولها نفس فروعها ، وكان للأقاليم محاكمها التى تستأنف أحكامها لدى المحكمة العليا التى يرأسها الوزير الأول وبيت فيها الملك نهائيا ، كما كانت هناك مجالس فى المدن الكبيرة يشمل اختصاصها الفصل بسلطة قضائية فى المسائل الادارية وكان أعضاؤها من رجال الادارة • وتشبه فى ذلك قضاء المظالم الذى عرفته الدولة العربيــة الاسلامية ، وكذا القضاء الادارى الذى عرفته ابتداء فرنسا فى العصر الحديث •

وبالنسبة لجهاز العاملين فقد كانت طبقة الادارة العليا تتكون فى جانب

منها من أعضاء أسرة الملك نفسه اذ كان يستعين بأولاده وأعضاء أسرته فى تولى الوظائف الرئيسية مثلهم فى ذلك مثل سائر حكام العالم القديم بل كان بعض أبناء الملك يصل الى وظيفة وزيره الأول وكذا وظيفة الكاهن الأكبر لمعبد هليوبوليس المدينة المقدسة • وكان المصدر الآخر الذى يزود الادارة العالية بالعاملين جماعة كبار ملاك الأراضى الاقطاعيين ، اذ كان محافظ الاقليم يعينه الملك عادة من كبار الاقطاعيين فيه وكان هو بدوره يعهد بالوظائف الكبرى لأعضاء أسرته •

أما الوظائف المتوسطة فنظرا لأنها كانت تتطلب قدرا من التعليم والتدريب فكان شاغلوها أصلا من الطبقة الوسطى • أما الصناع والعمال وبخاصة الأخيرين فكانوا من الطبقة الدنيا من الشعب بل كان كثير منهم من الأرقاء •

ولكن كيف كان يدرب الموظفون على أعمالهم ؟ الواقع أن تدريب الموظفين فى مصر القديمة كان يتخذ صورا شتى فأبناء فرعون كانوا يتلقون دروسهم العلمية والتدريبية فى القصر الملكى على يد مدربين خصوصيين ، كما كان يسمح لأبناء النبلاء مشاركتهم تلك الدراسة • ويقال أنه فى عهد الامبراطورية الحديثة كانت توجد مدارس ملحقة بالمصالح الحكومية المختلفة وفيها يقوم كبار العاملين أنفسهم بدور المدربين • ولكن البرامج التدريبية لم تكن تقتصر على تعريف الدارسين بأعمال مصالحهم واجراءاتها بل كانت تزودهم بالعلوم والدراسات العقلية •

وكانت هناك مدارس ملكية خاصة لتزويد الملحق بها بالتدريب العسكرى وتلك أيضا كانت تقدم أكثر من تعليم فنى • كما وجدت مدارس ملحقة بالمعابد •

وبالنسبة لسياسة التوظيف لم تكن مصر القديمة تعتمد فى أداء الوظيفة العامة على أشخاص يؤدونها بعض الوقت ومتطوعين غير مأجورين ، بل كان الموظفون فيما عدا العبيد موظفين دائمين يتقاضون مرتبات تتفاوت مقاديرها تبعا للوظيفة والدرجة • وكان الملك يمنح العاملين المكافآت والعطايا تشجيعا

لهم على خدماتهم أو كنوع من التقدير الخاص ، كما كان يسمح لكبار العاملين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ، وكذا الاقامة فى مساكن حكومية •

أما بالنسبة لسلك الترقى فقد كانت هناك مجالات واضحة محددة للترقى اذ كانت كل مصلحة منظمة على أساس التدرج الوظيفى ولها سلم الترقى الخاص بها • فمثلا كان الكاتب يرقى درجة أو درجتين ويصل الى وظيفة رئيس كتاب•

ويلاحظ على أسلوب الترقى أنه كان لارضاء رئيس الموظف عنه أهميته وكانت السلطة القانونية المختصة بالتعيين والترقى فى يد الوزير نفسه •

وفيما يتعلق بضمانات الاستمرار فى الوظيفة تمتعت البيروقراطية المصرية القديمة بدرجة عالية من الاستقرار اذ أنه طبقا للعرف السائد كان الكثير من الوظائف العامة ينتقل من الأب الى الابن أما الوظائف المدنية فكانت الى حد ما وراثية وان لم تكن كذلك فى مستوياتها الرياسية •

ويمكن القول بصفة عامة أن الموظف المصرى القديم كان بغض النظر عن مستواه الوظيفى أو الجهة التى كان يعمل بها — لديه الرغبة القوية فى ترك وظيفته لابنه ، ويقال أن أبسماتيك الأول أبطل وراثة الوظائف العامة •

ثانيا — امبراطورية الصين :

للصين القديمة المكانة الأولى فى دراسة تاريخ الفكر الادارى اذ قامت فيها حضارة عريقة ترجع الى ماينيف على ألفى ومائتى سنة قبل الميلاد وسادتها بعض الأفكار الادارية التى يزعم البعض ارتباطها بالحضارة الغربية المعاصرة وخاصة فى مجال الخدمة المدنية •

ففى عهد شن الأكبر حوالى ألفى سنة قبل الميلاد كانت للصين أداتها الادارية المنظمة يرأسها الامبراطور ويعاونه تسعة وزراء يلقبون بالمستشارين يعملون كمشرفين على التعليم والأشغال العامة والغابات والمواصلات والقضاء• وكانت الادارة فيها تنهض بعبء وتنفيذ خطة عامة مرسومة تستهدف توفير الغذاء والعلم وتنظيم الضيافة والجيوش ومعاقبة المجرمين •

وقد اقتضت هذه المهام الكثيرة الملقاة على عاتق الدولة تزويد الادارة بعدد كبير من العاملين الكفاة • وروى المؤرخون أن « شن » كان يجرى اختبارات كل ثلاث سنوات للعاملين للكشف عن مدى كفايتهم وصلاحيتهم للترقى والاستمرار فى الخدمة أو الاعفاء منها •

وأصبحت الوظائف تشغل منذ عهد « هان » على أساس الجدارة اذ تعين على طالب التوظف اجتياز عدة اختبارات كى يعتبر صالحا للوظيفة • وكانت الدراسات الأدبية قوام هذه الامتحانات اذ سادت فكرة أن الشخص الذى تلقى تعليما انسانيا عاما يكون أهلا لمعالجة المشاكل الاجتماعية على نحو أفضل من ذوى المؤهلات الفنية فالدراسات الأدبية تنمى فى الشخص ملكة الحكم الصائب والتقدير السليم للأمور • أما المعرفة الفنية بالوظيفة فكان الشخص يكتسبها بعد الالتحاق بها والمران على أعمالها • وهى أفكار اعتنقتها دول الغرب وفى مقدمتها بريطانيا فى العصر الحديث •

وكانت امتحانات التوظيف بالصين القديمة نوعين : أحدهما يشمل خمس دراسات تقليدية معروفة ، وامتحان أدبى يشتمل على قرض الشعر • وكان الامتحان الأول يتغيا اختبار الذاكرة والثانى يستهدف سبر غور ملكة الابتكار والمقدرة لدى طالب الوظيفة ويعول على هذا الامتحان الأخير الى حد كبير • وكان يطلب الى الشخص الكتابة عن موضوع فى مبادىء الأخلاق والمشاكل الادارية الجارية • والواقع أن الدراسات الأدبية والفلسفية كانت عماد هذه الامتحانات ، وكان القلائل الذين يستطيعون اجتيازها ينتظرون حتى يتم تعيينهم •

وقد حظيت الوظيفة العامة بمكانة سامية اذ كان الشخص يستمد مركزه الاجتماعى من وظيفته التى تعتمد أساسا على الدراسات الأدبية • وقد كون المتعلمون طبقة ممتازة اذ كانت الدراسات العالية حكرا على أبناء النبلاء ولذا فان شغل الوظائف العامة على أساس الجدارة لم يكن يعنى أن الفوارق الاجتماعية فى الاختيار لها غير قائمة •

وعرفت الصين القديمة نظاما للرقابة المستمرة على الأداة الادارية قوامه لجنــة من ثلاثة أعضــاء يتناوبون التفتيش الدورى على الادارتين المركزية والمحلية • ويرفعون تقاريرهم مباشرة الى رئيس الدولة • وكانوا يختارون من الأشخاص المشهود لهم بالحيدة والشجاعة الأدبية الى حد تعرضهم لمــا قــد يشوب تصرفات الامبراطور ورجاله من محاباة • وكانت اللجنة جهة اعتراض على ما يكون هناك من رشوة أو ضعف فى الكفاية واقتراح الأساليب اللازمة لتحقيق النزاهة والكفاية •

ثالثا ــ المدن الاغريقية :

كانت بلاد الاغريق مقسمة فى القرن الخامس قبل الميلاد الى مدن تكون كل منها دويلة صغيرة مستقلة • وقد تميزت ادارة المدينة الاغريقية بالبساطة اذ لم تكن شئونها معقدة الى درجة تدعو الى توزيع السلطات بمختلف أنواعها من تشريعية وتنفيذية وقضائية أو مدنية وعسكرية • بل كان تنظيم ادارة تلك المدن فى يد مواطنين منتخبين يجمعون بين وظيفتى القضاء والتنفيذ • ويختارون لفترات وجيزة ، ويمارسون وظائفهم دون تدريب سابق ، ولم تكن تصرف لهم مرتبات ومن ثم لم يكن هناك سلك وظيفى أو مهنى بل سادت فكرة توقيت الوظيفة ودوريتها وهو المبدأ الذى اعتنقه بعد مضى عدة قرون بعض رؤساء جمهوريات الولايات المتحدة الأمريكية فى القرن المــاضى باعتباره الأسلوب الذى يحقق ديمقراطية الادارة •

واتسمت ادارة المدن الاغريقية بالطابع الجماعى اذ كانت تحكم المدينة جمعيتها الشعبية لسائر المواطنين ، ومجلس الخمسماية الذى يمثل الهيئــة التنفيذية للجمعية •

ويلاحظ على التنظيم الادارى فى تلك المدن أنه بدلا من وجود ادارات ينتظمها التدرج الرئاسى ، نجد سلسلة من الهيئات واللجان أغلبها مكون من عشرة أعضاء وكل منها يمثل عشيرة أو أسرة معينة • وكان يقوم بادارة كل مرفق عام هيئة منفصلة كهيئات الشرطة والأشغال العــامة والأســواق والجمارك

والتجارة والسجون وحفظ السجلات والايرادات والألعاب العامة • أما المرافق والخدمات العامة التى تتطلب نوعا من التخصص الفنى فى القائمين عليها فكان يعين لها رؤساء تنفيذيون من الأفراد كالمشرف على الشئون المالية •

وكان أعضاء اللجان والهيئات يختارون من الشعب بغض النظر عن توافر مؤهلات معينة للأعمال التى تسند اليهم ، ولعل بساطة الادارة شجعت على ذلك • وكانت عضوية تلك اللجان والهيئات سنة واحدة ، وهى من القصر بحيث لا تسمح للعضو أن يصبح خبيرا فى عمله •

ومن الأساليب الرقابية التى اتبعت لمعالجة عدم الصلاحية والانحراف اجراء اختبار علنى للموظف المنتخب بالنسبة لسلوكه وسوابقه فى وظيفته عند نهاية مدة خدمته ، وذلك بفحص سجلاته بدقة بمعرفة لجنة خاصة ترفع توصياتها الى محكمة شعبية حيث يجوز لأى مواطن توجيه الاتهام علنا ضد أى موظف أمامها •

ويمكن تبرير هذا المنهج فى الادارة العامة بأن الاغريق لم يكونوا حريصين على كفاية أداتهم الحكومية بقدر حرصهم على جعلها متجاوبة مع الشعب وكذلك جعلوا قوامها عناصر منتخبة بصفة دورية لا خبراء محترفين دائمين •

رابعا — الامبراطورية الرومانية :

كانت الادارة فى أواخر جمهورية روما تعوزها الكفاية • وفى عهد الامبراطورية عمد الأباطرة « يوليوس قيصر » و « اكتافيوس أغسطس » الى اقامة ادارة أوتوقراطية ذات نظام ثابت اتخذت أساسا لأقوى بيروقراطية عرفت وقتذاك •

ومما هو جدير بالذكر أنه عندما امتد نفوذ روما الى مصر كانت لمصر حينئذ أداتها الادارية ، ولها أساليبها البيروقراطية ، ومدارسها الخاصة لتدريب العاملين ، وقد تأثرت روما بالنظم الادارية التى كانت سائدة فى مصر القديمة

حتى ليقال أنها استقدمت موظفين منها للاستعانة بهم فى تنظيم ادارتها • كما استعان الرومان بنظام ادارتها المحلية لاصلاح الادارة المحليـــة فى الأقاليم الرومانية •

لقد كان قوام البيروقراطية الادارية التى بناها « أغسطس » العناصر التى تتمتع بألقاب الشرف والثراء • واشتمل السلك الوظيفى على ست مراتب تجمع الوظائف المدنية والعسكرية والقضائية • فكان الرومان أول من استحدث التسلسل الرتبى بين الوظائف فى العالم الغربى • كما ربطت المرتبات لمختلف درجات الوظائف وظهر تدريجيا الفصل بين نوعى الوظائف المدنية والعسكرية •

أما تعيين العاملين فكان يتم بقرار امبراطورى بناء على توصية رئيس المصلحة أو الادارة ، وكان يعول على الوراثة وبيع الوظائف فى الترشيح لها •

وكان الأشخاص الذين يرشحون للالتحاق بالوظائف ينتظمون فور صدور قرار تعيينهم فى مدارس تدريبية خاصة ملحقة بمصالحهم • وقد عرف الرومان نوعين من تدريب العاملين أحدهما خاص بالثقافة الأدبية العامة للمستويات العالية من العاملين ، والآخر التدريب على الأعمال الاجرائية الرتيبة بالنسبة لصغارهم •

كما كانت الثقافة القانونيـــة لازمة لمن يشغلون الوظائف العاليـــة وهو ما تأثرت به فيما بعد دول القارة الأوربية فى اعداد موظفيها ، ولا يزال هذا التأثير قائما فى دولها ، وهو ما يتمثل فى اصطباغ الادارة العـــامة ودراستها فيها بالطابع القانونى •

وبالنسبة للترقيات فكانت تتم بالأقدمية ، وغالبا ما كانت تراعى فيهـــا المحسوبية وفى أواخر عهد الامبراطورية وبخاصـــة فى عهـــد « دقلديانوس » و « قسطنطين » وحدت الوظائف فى الخدمة الادارية وخف تدريجيا التعيين على أساس الأوضاع الاجتماعية •

وقد عرفت روما القديمة نوعا من الرقابة الشعبية على أداتها الادارية ، اذ كان للمواطنين طبقا لقانون « أكيليا » (حوالى سنة ١٤٩ — ١٢٤ ق٠م) حق توجيه الاتهام العلنى للموظف بعد تركه الخدمة أمام هيئة من المحلفين مكونة من خمسين شخصا ٠

وهكذا ساد الحضارات القديمة الكثير من الأفكار الادارية التى لا تزال لها صداها وأساليب تطبيقها فى العصر الحديث ٠

الفصل الثانى

مقدمات الفكر الإدارى المعاصر

نظرة عامة :

انقسمت أوربا بعد انهيار الامبراطورية الرومانية القديمة الى اقطاعيات يحكم كلا منها أمير يتصرف فى اقطاعيته وفى أهلها تصرفه فى ملكه الخاص حيث سادها ظلام العصور الوسطى التى بلغت نحو ألف عام فيما بين سنتى ٥٠٠ و١٥٠٠ ميلادية ، وقد انتشر العمل الزراعى الذى كان قوامه عبيـد الأرض التابعين لسيدهم الاقطاعى بصفة مطلقة . كما كان أصحاب المصانع يشترون عبيدا للعمل فيها ولذا لم تحقق الادارة أى تقدم يذكر ، وساد أوربا وقتذاك ركود فكرى شامل .

هذا فى الوقت الذى بزغ فيـه نور الاسلام بتعاليمه السامية ، وكانت الادارة فى الدول العربية الاسلامية مضرب الأمثال فى النزاهة والمقدرة ، وقد اتسمت بالمرونة والسهولة التى تمثل بها العرب النظم الأجنبية فى البلاد التى غزوها الى جانب أفكارهم الخاصـة عن الادارة فضـلا عن الروح الدينية والأخلاقية التى سادت تلك الادارة(١) وهو ما سنعرض له فيما بعد .

ثم أشرق على أوربا ما يعرف بعصر النهضـة الذى اقترن بقيام الدول الأوربية الحديثة ذات الملكيات القوية التى صارعت أمراء الاقطاع وقضت على نفوذهم ، وكان من وسائل القضاء على نفوذ أمراء الاقطـاع اصـدار التشريعات والأوامر الملكية بتحرير عبيد الأرض من نفوذ سادتهم ، واقامة تنظيم احتكارى محكم العمل دعامته نظام الطوائف الحرفية ، الذى كان يعكس الطابع التدخلى للمذهب التجارى .وقد اتسم عصر النهضة بيقظة الفكر الادارى .

ولكن الأخذ بمذهب الحرية الاقتصادية مقترنا بقيام الثورة الصناعية بعد اكتشاف القوة البخارية وانشاء مشروعات الأعمال الضخمة ، كان له أثر البالغ فى انطلاق الفكر الادارى ولا سيما فى حقـل ادارة الأعمال كمـا يتضح من دراستنا التالية .

---

(١) يراجع مولوى حسينى فى « الادارة العربيـة » ـــ الترجمة العربيـة ص ٣٤٢ .

المبحث الأول

يقظة الفكر الادارى

أولا — بوادر اليقظة الفكرية :

شهد القرن السادس عشر الميلادى نهاية عصر الاقطاع وما اقترن به من ركود فكرى ومطلع عصر النهضة أو الاصلاح وبوادر اليقظة الفكرية ممثلة فى كتابات كل من توماس مور ونيقولا مكيافيلى التى تعكس تأثرهما بمنهج رواد الفكر الادارى الاسلامى السائد وقتذاك ، رغم ما بينهما من تفاوت وتعارض فى الاتجاه الفكرى • فتوماس مور وهو صاحب فكر طوباتى يمثله كتابه (اليوتوبيا) كان متأثرا بمنهج الفارابى فى كتاب « آراء أهل المدينة الفاضلة »• كما كان مكيافيلى فى كتابه « الأمير » وما ضمنه من نصائح الأميره متأثرا بمنهج الغزالى فى كتابه الموسوم « التبر المسبوك فى نصيحة الملوك » •

وليس من قبيل الصدف أن يذكر بعض مؤرخى الفكر الادارى الغربى مثل دكتور كلود جورج فى كتابه « تاريخ الفكر الادارى » المطبوع سنة ١٩٦٨ كلا من الفارابى والغزالى كمفكرين بارزين لهما تأثيرهما فى ايقاظ هذا الفكر فى تلك الحقبة بعد طول ركود • فالفارابى يقدم لنا توصيفا لوظيفة الحاكم الصالح ، والغزالى ينصح الملك بما ينبغى أن يتحلى به من صفات القيادة الناجحة(٢) •

ويلاحظ أن مدينة البندقيسة كانت تعتبر مركزا تجاريا هاما بالنسبة لأوروبا ، وظهرت فيها أولى مشروعات الأعمال • كما كانت تعكس ترسانتها البحرية المستوى الادارى السائد فى ذلك العصر فكرا وتطبيقا •

وكان يسود أوربا وقتذاك المذهب الاقتصادى التجارى الداعى الى تدخل الدولة فى نشاطات الأفراد الاقتصادية حرصا على زيادة صادرات الدولة بغية

---

(٢) يراجع كلود فى المرجع السابق ص ٤٨ .

جعل الميزان التجارى فى صالحها ، والذى عمد الى دعم نظام الطوائف الحرفية كاحدى أدوات هذا التدخل وذلك باقامة تنظيم حرفى متدرج من الصبى الى العريف الى المعلم وحتى رئيس أو شيخ الطائفة الذى تعينه الحكومة •

ولم يكن العامل يرقى من مستوى حرفى الى ما يعلوه الا بعد قضاء فترة ممارسة طويلة نسبيا واجتياز اختبار دقيق • كما كانت لكل حرفة أصولها المرعية • ولا يسمح بممارسة الحرفة لغير المنتمين الى هذه الطوائف والخاضعين لتنظيمها الاحتكارى للعمل وعلاقاته على نحو يصم هذه العلاقات بالجمود • وقد ضمت هذه الطوائف أرباب الأعمال والعمال معا نظرا لصغر حجم مشروعات الأعمال آنذاك •

واذا كان نظام الطوائف الحرفية قد عنى بالتدريب المهنى والحفاظ على أصول الحرفة وحقق قدرا من الوئام بين العمال وأرباب الأعمال فانه كان يشكل قيدا ثقيلا على حرية العمل •

ونعرض فيما يلى خلاصة الفكر الادارى عند كل من توماس مور ونيقولا مكيافيلى والتى تمثل باكورة اليقظة الفكرية فى القرن السادس عشر •

توماس مور Thomas More :

ولد بلندن سنة ١٤٧٨ ودرس القانون فى جامعة أكسفورد واشتغل بالمحاماة وتدريس القانون ثم انتخب عضوا بالبرلمان فى عهد الملك هنرى السابع الذى سخط عليه لمعارضته فى طلب الملك موافقة البرلمان على منحه معونة مالية كبيرة بمناسبة زواج ابنته • ولكنه كان مقربا من خلفه الملك هنرى الثامن فعين عمدة للندن فعضوا بمجلس البلاط • ولكن ما لبث أن تعرض لغضب الملك هنرى الثامن أيضا لتأييده معارضة بابا روما لزواجه الثانى مما عرضه للمحاكمة واعدامه سنة ١٥٣٥ •

ويعتبر كتابه « يوتوبيا » دعوة للاصلاح الاجتماعى استهدفت تقويم

اعوجاج المجتمع الأوروبى عامة والمجتمع البريطانى خاصة[٣] ، وهو يعكس فكرا طوبائيا بعيدا عن الواقعية ، ويمثل محاولة لخلق الدولة المثالية سبقه اليها كل من أفلاطون والفارابى وابن سيناء ، ولكنه لم يكن ليستطيع التوفيق بين مبادئه ورغبات الملك . لقد كان يريد بدولته المثاليـــة تصحيح مساوىء وتعسف الادارة فى بريطانيا ، بل وفى أوربا على عهــده . ونجده يعرض فى كتابه الأول من اليوتوبيا لجوانب القصور فى مجتمعه ويصور فى كتابه الثانى الدولة المثالية .

وينحى مور باللائمة على الطبقة الحاكمة والنبلاء باعتبارهم المسئولين عن المساوىء الاقتصادية والادارية فى بريطانيا . ويرى فى النبلاء فئة عاطلة تعيش عالة على جهود عمالهم الزراعيين ويحيطون أنفسهم بحاشية قوامها عناصر جاهلة لا دراية لها بأية حرفة وليس لها مصدر كسب . كما كان يرى كاقتصادى أخلاقى أن التفاوت الفاحش بين الأغنياء والفقراء هو مصدر كل المتاعب الاقتصادية .وينعى على الطبقة الغنية اسرافها فى الانفاق الاستهلاكى سواء فى الملبس أو المــأكل ، وعلى الطبقة الفقيرة تبديد دخولها الضئيلة فى المسكرات والمخدرات وممارسة ألعاب الحظ . ويرى علاج ذلك فى تحسين الادارة بالتوجيه الرشيد للانفاق بما يحقق صالح المجتمع . ويدعو الى أن تأخذ الطبقة العاملة بمبدأ التخصص وتحقيق أقصى وأفضل استخدام للموارد المــادية والبشرية .

ويرأس الادارة الحكومية فى جزيرة يوتوبيا حاكم منتخب من الشعب ويرعى شئونه بمعاونة مجلس شورى قوامه شيوخ منتخبون عن مدن الجزيرة الأربع والخمسين . ويوجب على الفلاســفة والحكماء بذل النصح للحكام . وأن تسود المساواة بين الجميع وهو ما يقتضى عدم حصر الثروة فى أيدى القلة وترك الأغلبيـــة التى تشقى وتكد وتعمل لصالح مجتمعها فى حالة فقر مدقع بسبب جشع الأغنياء العاطلين . وأن تشغل الوظائف بالانتخاب وعلى أساس

---

(٣) يفيد الأصل اللاتينى لكلمة Utopia المدينة التى لا وجود لها فى الواقع وغدا يطلق على المدينة الخيالية .

التجارة وليس عن طريق الرشوة • وعلى كل فرد أن يدرس ويمارس احدى الصناعات الى جانب الزراعة ، وأن تسند اليه الدولة عملا معينا ، وأن تحدد ساعات العمل اليومى •

والواقع أن مور وان لم يكن يعنى بكتابة هـذا أصلا معالجة جوانب ادارية ، الا أنه يعكس فكرا اصلاحيا يبين مدى الاهتمام بالادارة فى الفترة ما بين سنتى ١٤٨٠و١٥٥٠ ، كما أنه وجه أنظار رواد حركة اليقظة الفكرية الى بعض جوانب التغيير الجذرى نحو تحقيق ادارة أحسن للموارد المـادية والبشرية(٤) •

نيقولا مكيافيلى Niccolo Machiavelli :

ولد بمدينة فلورنسا سنة ١٤٦٩ لأسرة متوسطة وكان موظفا مخلصا فى حكومتها • وقد تفرغ للكتابة بعد أن فقد وظيفته الحكومية سنة ١٥٢٧ • وعلى نقيض الفكر المثالى الأخلاقى لتوماس مور نجد مكيافيلى يشتهر بمنحى فكرى يتسم بالواقعية اللاأخلاقية اذ كان يرى من الخطأ التزام ما ينبغى أن يكون من سلوك ولو كان فاضلا خلافا لمـا هو كائن ولو كان سلوكا مرذولا •

واذا كان يؤخذ على كتابه « الأمير » مجافاته للقيم الدينية والأخلاقية فانه يعكس واقع مجتمعه الايطالى المتمرد على القيم ابان تحوله من جمود العصور الوسطى الى انطلاق عصر الاحياء • كما كانت حكومة فلورنسا ذات الشكل الجمهورى والتى كان يحكمها آل مدتشى ، رغم تمتعها بثراء وفير على درجة كبيرة من الضعف أطمع فيها جيرانهـا من الولايات المتصارعة والتى يستبد بالأمر فيها أمراء اقطاعيون يخضعون لسلطة بابوية روما • لقـد مزقت الصراعات المحلية ، وحدة ايطاليا فى وقت ظهرت فيه الدول الأوروبية الموحدة كفرنسا وألمـانيا وأسبانيا بعد تخلصها من أمراء الاقطاع •

---

(٤) يراجع فيما تقدم « كلود » فى المرجع السابق ص ٣٩ — ٤١ وكذا د. زكى نجيب محمود فى دراسته لكتاب « يوتوبيا » المنشور فى تراث الانسانيـة — المجلد الأول — عدد ٥ ص ٣٦٨ — ٣٨٥ .

فهذه الظروف البيئية مجتمعة كان لها تأثيرها البالغ على فكر مكيافيلى ، فحركه ولاؤه لمدينته فلورنسا ولحكومة آل مدتشى فيهـا الى اصـدار كتابه « الأمير » الذى يدعو فيه أميره أن يسلك فى سبيل الحفاظ على استقلال البلاد ووحدتها كل الوسائل المحققة لذلك ولو اتسمت بالعنف واللاأخلاقية • ويرى أن القوة والسيطرة تمكنان الأمير من الحصول على قبول الشـعب والالتزام بما ينشده له من اصلاح مادام يتحاشى أسباب سخطه ونقمته •

وتتطلب اقامة دولة جديدة أن يكون الحاكم على درجة كبيرة من الدراية بأحسن أساليب الحكم والادارة • وعدم التراخى فى حسم المشاكل فور ظهورها، بل والعمـل على تدارك وقوعهـا مستقبلا • ونظر شكاوى مواطنيه وازالة أسبابها •

كما يدعو أميره الى تحفيز العناصر الكفؤة والمـاهرة فى التجارة والصناعة وسائر الوظائف والحرف ، وحسن اختيار أعوانه من الوزراء والموظفين وأفراد حاشيته بأن يكونوا من ذوى العقول الراجحة والبصر بالأمور وممن يخلصون النصيحة دون ما رياء أو مداهنة •

ويطالب الأمير بالعمل على رفع الروح المعنوية لرعاياه وخاصة عند احداق المخاطر أو الشدائد بهم وأن يوجه اهتمامه الى مختلف الجماعات ويلتقى بها من حين لآخر ويكون لها مثالا يحتذى فى الانسانية •

ويرى مكيافيلى أن خصائص القيادة قد تكون طبيعية أو مكتسبة ويحرص فى كتابه على تزويد الأمير بالمهارات التى يتعين على القـائد والمدير الناجح اكتسابها ، ويقدم لنا بعض مفاهيم الادارة الحكومية الكفؤة •

والواقع أن تقدير مكيافيلى واتجاهاته يستلزم على الدوام وكما قيل بحق أن ننظر اليه فى اطار عصره(٥) •

---

(٥) يراجع ، الأستاذ على ادهم فى دراسته لكتاب الأمير والمنشود بتراث الانسانية — المجلد الأول العددان ٤ ، ٥ ص ٣٣٠ — ٣٥٢ ، وكذا كلود فى المرجع السابق ص ٤١ — ٤٥ .

ثانيا ــ عوامل اليقظة الفكرية :

مع مطلع القرن الثامن عشر جدت سلسلة من الظروف والعوامل التى كان لها تأثيرها البعيد فى صحوة الفكر الادارى الغربى • وتتمثل أساسا فى نمو المدن الكبيرة وقيام الدول الأوروبية الحديثة التى اعتمدت على أجهزة ادارية قوية فى تصفية نظام الاقطاع • وبزوغ فجر الثورة الصناعية وتطور نظام الانتاج • واقتران ذلك بظهور جيل من المديرين لهم مفاهيمهم وأساليبهم الادارية التى عنى بدراستها ومناقشتها ابتداء رواد الفكر الاقتصادى الأوائل•

ونشير فيما يلى بايجاز الى أثر تطور نظام الانتاج ودور الفكر الاقتصادى فى يقظة الفكر الادارى فى هذه المرحلة من مسيرته •

(أ) أثر تطور نظام الانتاج :

تحولت بريطانيا بفضل الثورة الصناعية وخلال القرن الثامن عشر من بلد زراعى متخلف الى دولة صناعية وتجارية متقدمة • وأفضى هذا الانقلاب الصناعى الى تغيرات جذرية فى تنظيم الانتاج الذى مر بالمراحل التالية :

١ ــ النظام المنزلى :

وفى ظل هذا النظام كان الفلاح وأفراد أسرته يمارسون نشاطا انتاجيا اذ يقومون بشراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها محليا • ويرجع الأخذ بهذا النظام وانتشاره منذ القرن الثالث عشر الى ضآلة رأس المال المطلوب للانتاج وقلة وسائل الانتقال والافتقار الى أسواق كبيرة مع عدم تمركز السكان فى مناطق بعينها • ولم يكن هذا المشروع العائلى بحاجة الى استخدام تخطيط أو رقابة أو غير ذلك من الأساليب الادارية •

٢ ــ نظام الناتج :

ويطلق عليه اصطلاح Putting-out System وفيه يقدم التاجر المادة الخام الى الصانع ويحسب أجره بالقطعة على أساس وحدة الانتاج • ويختلف

هذا النظام عن سابقه فى أن الصانع هنا بدأ يفقد استقلاله ويتحول الى أجير يعمل لحساب التاجر العميل ، وهو اختلاف له أهميته بالنسبة لدارس التاريخ الادارى .

ويرجع الأخذ بهذا النظام الى تعاقد التجار على كميات كبيرة من الانتاج السلعى واستخدام الآلة بالنسبة لبعض أجزاء العملية الانتاجية .

وقد اقتضى هذا النظام الأخذ بأسلوب الرقابة على استخدام الخامات . ولم تكن هذه الرقابة لتمنع انتشار سرقتها رغم ما سن من تشريعات وعقوبات رادعة فى هذا الصدد .

٣ ـ نظام المصنع :

لم يكن استحداث هذا النظام لمجرد الرغبـــة فى الاشراف على الصناع ورقابة استخدامهم للخامات ، وانما يرجع الى ظهور القوى البخارية المحركة والاعتماد على الآلات فى الانتاج الكبير ، والحاجة الى رؤوس أموال ضخمة بسبب زيادة التكاليف الرأسمالية للمشروعات مما تعذر معه على الأفراد شراء واقتناء آلات فى منازلهم . وغدا من المتعين على العمال السعى الى المصانع حيث تتركز الآلات بما يمكن من تشغيلها على نحو يكفل تحقيق أقصى انتاج بأقل التكاليف .

واذا كانت الادارة فى ظل نظام المصنع قد اتسمت برقابة وتنظيم محكمين الا أن اهتمام أصحاب المشروعات كتجار وكمنتجين كان موجهـــا الى تصريف انتاجهم وليس الى اقامة نظام ادارى جيد .

وعلى أى حال فان الضرورة دعتهم الى الاهتمام ببعض المفاهيم والتطبيقات الادارية كرقابة استخدام الخامات التى استهدفت ابتداء منع سرقتها واتجهت بعد ذلك الى الحد من فاقـــدها . ولكن ظل الاهتمام برقابة الجودة ضئيلا اذ استمر الانتاج دون التزام بمعايير ومواصفات جودة نمطية .

وكانت الرقابة المـــالية تمثل آنذاك أهم جوانب الرقابة الادارية ، ولعل

ذلك راجع الى أن أصحاب المشروعات كانوا من طبقة كبار تجار بريطانيا الذين أخذوا أفضل أساليب الرقابة المحاسبية والمالية عن ايطاليا •

كما ظهرت فكرة التخطيط ممثلة فى اختيار موقع المصنع وتحديد نسب استهلاك الآلات • وحظى الاشراف والتوجيه فى ظل نظام المصنع باهتمام ملحوظ لضمان التنفيذ السليم للتعليمات وتحقيق العمال أقصى انتاج •

وبرز فى ظل هذا النظام بعض رجال الأعمال ذوى المقدرة الادارية الفائقة مثل رينتشارد أكريت وغيره من ذوى المهارة فى ممارسة أساليب التنسيق بالنسبة للأفراد والمواد والآلات ، والذين شغلوا بمواجهة مشاكل الانتاج الآلى وتركوا أمر دراستها واستخلاص مبادىء الادارة السليمة للاقتصاديين التقليديين •

(ب) دور الفكر الاقتصادى :

أدى تركز العمال والآلات والخامات فى أماكن توطن الصناعة الى ظهور مشاكل الاشراف والرقابة وتقسيم العمل وتنسيقه والاهتمام بوظائف المديرين، وهو ما استرعى اهتمام رواد الفكر الاقتصادى الأوائل الذين كان لهم فضل السبق الى مناقشة هذه الأمور فى كتاباتهم لارتباطها الوثيق بزيادة الانتاج وتحسينه والانماء الاقتصادى بوجه عام ، وهو ما تؤكده دراستنا التالية لأحد رواد هذا الفكر •

آدم سميث Adam Smith :

ولد سنة ٧٢٣ بمدينة كيركالدى فى اسكتلندا والتحق سنة ١٧٢٧ بجامعة جلاسجو وعين سنة ١٧٥١ أستاذا للمنطق ثم للفلسفة الأخلاقية فى هذه الجامعة مدة ثلاثة عشر عاما(٦) ثم قضى فترة فى فرنسا اتصل خلالها بالاقتصاديين

(٦) كان برنامج تدريسه لهذه المادة يشمل أربعة أقسام هى : اللاهوت والأخلاق والعدالة والسياسة التى تشمل الاقتصاد السياسى وقد عرض للأخلاق فى دراسة نشرها سنة ١٧٥٩ بعنوان « نظرية المشاعر الأخلاقية » وتتضمن تحليلا للمبادىء التى يمكن بمقتضاها الحكم على سلوك الآخرين •

الفزيوقراط دعاة الحرية الاقتصادية أمثال « كسناى » و « ترجو » • كما كان على اتصال مستمر برجال الأعمال فى مدينة جلاسجو • وفى سنة ١٧٨٧ اختير مديرا لجامعة جلاسجو وتوفى سنة ١٧٩٠ •

فى سنة ١٧٧٦ أصدر سميث كتابه المشهور « ثروة الأمم » الذى ظهر ابتداء بعنوان «دراسة فى طبيعة وأسباب ثروة الأمم» An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations وهـذا الكتاب ثمرة دراسة طويلة استغرقت نحو عشرين عاما وتفكير علمى مستمر فى مشاكل الانماء الاقتصادى بأوربا فى عصره • ويعتبر سميث فى مقدمة رواد الفكر الاقتصادى الحر اذ لم يدخر وسعا فى الدعوة الى الحرية الاقتصادية وبالتالى حرية العمل ؛ ولذا نجده يشجب فكرة تدخل الدولة فى النشـاط الاقتصـادى التى كانت قوام المذهب التجارى • كما كان من أشد المؤمنين بفكرة القانون الطبيعى التى سادت طوال القرن الثامن عشر ، ومقتضاها أن ثمة قوانين تقتضيها العدالة ويوحى بها العقل والأخلاق ، وكان متأثرا فى ذلك بالفزيوقراط وان خالفهم فى اعتبار العمـل الانسانى أيا كان نوعه لا الأرض هو المصدر الأساسى للقيمة والثروة •

ولما كان سميث يرى فى زيادة قوة العمل زيادة فى ثروة الأمم ، لذلك نجده يعنى فى كتابه بدراسة توفير حرية العمـل والحافز الشخصى وتصنيف العمل وتقسيمه وتحديد الأجر كمقابل للعمل والعوامل المؤثرة فى ذلك •

انه يدعو الى الحرية الاقتصادية لضمان حرية رب العمـل فى مزاولة النشاط الاقتصادى الذى يرغب فى ممارسته وحرية العامل فى اختيار رب العمل الذى يعمل عنده • ويرى أنه فى ظل نظام الاقتصاد الحر يتجه الانسان مدفوعا بغريزة المصلحة الشخصية الى تحسين أحواله • وهذا الحافز الشخصى كفيل بتحقيق خير المجموع ومن ثم تحقيق الانماء الاقتصادى والاجتماعى تلقائيا ، ولذا فانه يتعين على الدولة أن تتخلى عن التـدخل فى النشـاط الاقتصـادى وتقييده •

ويصنف الأعمال فمنها الأعمال المنتجة التى تضفى قيمة على ما تعالجه من

أشياء وهى : الزراعة فالصناعة فالتجارة مرتبة حسب أهميتها الانتاجية ، أما الأعمال غير المنتجة كالخدمات فهى وان كانت أعمالا نافعة الا أنها لا تحقق مزيدا من القيمة •

أما تقسيم العمل والتخصص فمن شأنه زيادة انتاج العامل وبالتالى زيادة ثروة الأمم اذ يزيد من مهارة العامل ويوفر الوقت الضائع فى الانتقال بين الأعمال المختلفة ويشجع على اختراع الأدوات التى تيسر انجاز العمل •

والأجر عند سميث يمثل أصلا ناتج العمل الذى كان يئول كله فى بدء الحياة البشرية الى العامل ، وبعد تملك الأراضى ورؤوس الأموال أصبح الاقطاعى والرأسمالى يقاسمان العامل هذا الناتج بل وابتلع الريع والربح ناتج العمل مما ينم عن ظلم طبقة الاقطاعيين والرأسماليين لطبقة العمال •

واذا كان الأجر الجارى يتحدد بالاتفاق بين أصحاب الأعمال والعمال فانه يتأثر بمدى عرض وطلب قوة العمل ، ومن الميسور لأصحاب الأعمال الاتفاق فيما بينهم على خفض الأجور •

ولذلك يرى « أن العدالة تقتضى أن يكون لمن يوفرون الغذاء والكساء والمسكن للشعب ، نصيب من ناتج عملهم يكفل لهم المستوى الملائم من الغذاء والكساء والمسكن » (٧) •

والواقع أن سميث يقدم لنا نموذجا لاسهام الفكر الاقتصادى فى يقظة الفكر الادارى والذى استمر فى مرحلة انطلاقه بحيث أصبحنا لا نجد مؤلفا فى الاقتصاد يخلو من التعرض لهذا الجانب أو ذاك من جوانب الفكر الادارى بمناسبة الكلام عن الانتاج وتنظيمه والعمل واقتصادياته •

---

(٧) يراجع فيما تقدم كلود فى المرجع السابق ص ٥٤ — ٥٦ وكذا د. عبد المنعم الطناملى دراسة لكتاب ثروة الأمم منشورة فى « تراث الانسانية » المجلد الأول عدد ١ ص ٥٢ وما بعدها . وكتاب « الادارة العلمية والعلاقات الانسانية » Scientific management and human relations للأستاذ روبيرت جيمس ديوت Fobert james Daiute طبع نيويورك سنة ١٩٦٤ ص ١٤٣ — ١٤٥ ويتضمن هذا الكتاب عرضا للآراء والموضوعات والمطالعات الخاصة بمدارس الفكر الادارى الرئيسية وروادها .

المبحث الثانى

انطلاق الفكر الادارى

ترتب على قيام الثورة الصناعية فى بريطانيا اثر اكتشاف الطاقة البخارية واستخدامها فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر انطلاق البرجوازية التى حققت ثروات طائلة فى ظل المذهب التجارى الى اقامة المشروعات الصناعية الضخمة التى تستخدم الآلات البخارية وتضم آلاف العمال فى مراكز توطن الصناعة .

كما اقتضى قيام الثورة الفرنسية فى نهاية القرن الثامن عشر واعلانها مبدأ الحرية الذى انعكس أثره فى الفكر الاقتصادى آنذاك ممثلا فى المناداة بحرية العمل المبادرة بالغاء نظام الطوائف الحرفية باعتباره قيدا على حرية العمل ، وبذلك أصبح العمل سلعة تخضع لظروف العرض والطلب .

وقد كشف الأخذ بمذهب الحرية الفردية فى ممارسة النشاط الاقتصادى عن التضارب البين فى المصالح بين أصحاب الأعمال والعمال ، اذ اندفع أصحاب الأعمال بتأثير الأنانية الفردية والحرص على جنى الأرباح الوفيرة الى الاستغلال البشع لقوى العمل بمقابل زهيد مما كان له أثره البعيد فى سوء الأحوال الاقتصادية والاجتماعية للعمال الذين اضطرتهم الحاجة المعاشية الى بذل أقصى طاقاتهم الانتاجية بأجر بخس لا يكفل لهم العيش الكفاف .

لذلك قام بعض المفكرين مثل « أوين » بتوجيه نظر أصحاب الأعمال الى ضرورة العناية بالآلات الحية (العاملين) قدر اهتمامهم بالآلات الصماء لما يحققه ذلك من زيادة الانتاج والأرباح .

وشهد النصف الثانى من القرن التاسع عشر مقدمات حركة الادارة العلمية واستخدام هذا الاصطلاح ذاته . فمع نمو مشروعات الأعمال حجما

وعددا جد العديد من المشكلات الادارية لم يكن للمديرين سابق عهد بها والتى غدا من المتعين مواجهتها بفكر ادارى متطور ، وبالفعل تحول هذا الفكر من مجرد الاهتمام بالمصنع وموقعه الى الاهتمام بتفصيلات ما بداخله من بشر وآلات وخامات ولذا انطلق الفكر الادارى لمناقشـــة نظم الحوافز وأصـــول وأساليب التنظيم العلمى للعمــل وهو ما تعكســـه أفكار كل من « بابيدج » و « نون » •

وكان اتجاه الفكر نحو التأصيل العلمى للادارة لا كحقل ممارسة فحسب بل كمادة دراسة أيضا سواء فى مجال ادارة الأعمال التى أخذت فى الاستقلال عن دراسات علم الاقتصاد ، أو فى مجال الادارة العامة التى ظهرت دعوة قوية لتخليصها من تبعيتها لدراسات علم السياسة ، وهو ما تفصح عنه أفكار كل « متكاف » و « ولسون » وذلك حسبما تبينه دراستنا التالية لهؤلاء الرواد وتراثهم الفكرى الذى مهد قيام مدارس الفكر الادارى فيما بعد •

روبرت أوين Robert Owen :

وهو أحد رجال الأعمال البارزين فى صناعة النسيج باسكتلندا ولد سنة ١٧٧١ وتولى ادارة مجموعة من مصانع النســـيج بنيولانارك فى اسكتلندا فى الفترة من سنة ١٨٠٠ الى ١٨٢٨ ، وقد أجرى خلالها تجاربه الانسانية الرائدة فى حقل علاقات العمل مكرسا جهوده لتوفير أكبر قدر من الرعاية الاجتماعية وتهيئة ظروف معيشية أفضل للعمال سواء فى داخل المصانع أو خارجها •

كان أوين حريصـــا على خلق مجتمع مثالى فى منطقته الصناعية نيولانارك فشق الطرق وأقام المساكن للعمال ، وفتح مجال تبيع لهم السلع الضرورية بأسعار التكلفة وخفض ساعات عملهم ، وقدم وجبات الطعام فى المصانع بأسعار مخفضة ، ووفر نوعا من التأمين الصحى للعمال ، وأنشأ لهم نوادى لقضـــاء ساعات الفراغ ، وكان له دوره فى الأخذ بالتنظيم النقابى للعمال لأول مرة فى بريطانيا بل وفى العالم •

وشمل الأطفال برعايته فمنع تشغيلهم دون سن العاشرة ، وحدد ساعات عملهم بما لا يجاوز عشرا وثلاثة أرباع ساعة ، وحظر توقيع عقوبات عليهم . وأنشأ مدارس للأطفال دون سن العاشرة للعناية بتنشئتهم .

كما قرر أن يكون باب غرفة مدير المصنع مفتوحا أمام كل عامل يشكو من اللوائح والتعليمات ، وخول كل عامل حق الاطلاع على تقرير نشاطه ومناقشته والتظلم منه اذا ما استشعر حيفا فى معاملته .

وقد أوضح أوين أساس فكرته فى توفير كافة صور الرعاية الاجتماعية للآلات الحية (العاملين) فى خطاب وجهـه سنة ١٨١٣ الى مديرى المصانع بقوله : « ... انى نظرت الى المجموعة البشرية منذ بدء اضطلاعى بالادارة والى الآلات والى كل جزء من المنشأة على أنها نظام يتكون من أجزاء كثيرة من واجبى ومن صالحى أن أجمع بينها بحيث يحدث التعاون بين كل يد وزنبرك ورافعة وعجلة بفاعلية ينتج عنها أكبر كسب مادى لأصحاب العمل » .

وبعد أن أشار أوين الى الاهتمام البالغ بالآلات الصماء تساءل عما يمكن أن يحدث اذا خصصت عناية مساوية بالآلات الحية فقال « عنـدما تكتسب المعرفة الصحيحة بهذه الآلات وبتركيبها العجيب وبقوى الضبط الذاتى فيها ، وعندما يستخدم الزنبرك الرئيسى الصحيح فى مختلف حركاتها ، فسوف تدرك قيمتها الحقيقية ، وتجد ما يدفعك على الفور الى تحويل تفكيرك مرات أكثر من الآلات الجامدة الى الحية ، وتكتشف أن الأخيرة يمكن أن تدرب بسهولة ، وتوجه للحصول على زيادة كبيرة فى الربح المالى ، فى حين تستطيع أن تستخلص منها أيضا رضا كبيرا وملموسا » .

ويبين ما سوف يحققه الانفاق على رعاية الآلات الحيـة من عائد بقوله « اننى أستطيع أن أؤكد لكم بناء على تجربة لا تخدعنى أن ما تنفقون من وقت ومال فى هذا السبيل اذا وجد بناء على معرفة حقيقية بالموضوع ، ينتظر أن يعطى عائدا لا يقتصر على خمسـة أو عشرة أو خمسـة عشر فى المـائة من

رأس المـال المنفق ، بل يغلب أن يكون خمسين فى المـائة وفى حالات كثيرة مائة فى المـائة » .

ويستطرد فى تأكيد صحة تجربته فى هـذا الصدد بقوله « والحقيقة أنه بعد تجربة الآثار المفيدة الناجمة من العناية والاهتمام الكافى بالأجهزة الميكانيكية أصبح من السهل على العقل المفكر أن يستخلص على الفور أنه ينتظر أن ينتج مزايا مساوية على الأقل عند بذل اهتمام مماثل بالآلات الحية . وعندما لوحظ أن الأجهزة غير الحية تحسنت كثيرا عندما أصبحت متينة وقوية بحيث كان من مقتضيات الاقتصاد أن نحافظ على دقتها ونظافتها ، ونوفر لها بانتظام أفضل المواد التى تمنع الاحتكاك الذى لا مبرر له ، ونحتفظ بهـا فى صلاحية كاملة بتوفير أسباب ذلك . فمن الطبيعى أن نستخلص بالنسبة للآلات الحية الأكثر دقة وتعقيدا أنه ينتظر لها أن تتحسن بنفس الدرجة عندما تدرب لتصل الى القوة والحيوية ، وأنه سوف يظهر أنه من الاقتصـاد الحق أن يحتفظ بهـا دقيقة ونظيفة وأن نعاملها برفق بحيث لا يتعرض نشاطها العقلى لكثير من الاحتكاك المهيج . وأن نحاول بكل وسـيلة أن نزيد من دقتها ، وأن نزودها بانتظام بكمية كافية من الغذاء الصحى وضرورات الحياة الأخرى بحيث تحمى الجسم من أن يتعرض للتلف أو الاضمحلال قبل الأوان . وقد أثبتت التجربة صحة هذه التوقعات » .

والواقع أن أوين كان يؤمن بأثر الظروف البيئية للعامل داخـل المصنع وخارجه على كمية انتاجه ونوعيته ، ولذا يرى أن تكون شئون الأفراد للعاملين هدف الادارة وليست مجرد وظيفة ثانوية لها ، وأن تعاطف العمال مع ادارة الأفراد لا يتحقق الا اذا تخلت الادارة عن الأخذ بمفهوم الاحسان والتفضل على العمال ، وهو ما استحق معه أن يلقب « أبو ادارة الأفراد الحديثة » .

لقد أمضى أوين الثلاثين سنة التى عاشها بعد تقاعده من عمله الادارى سنة ١٨٢٨ حتى وفاته سنة ١٨٥٨ فى الدعوة لأفكاره وتجاربه فى الاصـلاح الاجتماعى لأحوال العمال سواء فى الصحافة أو المناسبات العامة . وهى الأفكار

والتجارب التى تبناها بعد مضى أكثر من قرن « ألتون مايو » رائد مدرسة العلاقات الانسانية المعاصرة[8] .

تشارلز بابدج Charles Babbage :

لم يكن بابيدج من رجال الصناعة أو الادارة رغم أن تراثه الفكرى كان بعيد الأثر فى مفاهيم الادارة وتطبيقاتها . ولد سنة ١٧٩٢ وشغل منصب أستاذ الرياضيات بجامعة كمبردج فى بريطانيا سنة ١٨٢٨ حتى سنة ١٨٣٩ وأحرز شهرة كعالم رياضى وكمخترع لآلة حاسبة مهدت لاختراع الحاسبة الالكترونية الحالية . اهتم بشئون الورش والمصانع فعمد الى زيارة العديد منها سواء فى بريطانيا أو فى أوربا وقادته ملاحظة أساليب العمل فيها الى أن ثمة مبادىء عامة تحكم تنظيمها وقابلة للتطبيق فى كل حقل يتطلب تنسيق الجهود البشرية لبلوغ أهداف عامة ، وهو ما خلص اليه فيما بعد تيلور رائد مدرسة الادارة العلمية ، وكان بحق أول من عالج موضوع الادارة بطريقة علمية .

وهو ما يعكسه كتابه « اقتصاد الآلة والصناعات » Economy of Machinary & manufactures الذى ظهر ابتداء من سنة ١٨٣٢ حيث أبرز أن مبادىء الادارة تتحدد بالخبرة وتطبق على نطاق واسع .

ويتمثل منهجه العلمى فى معالجة موضوع الادارة فى مقترحاته التالية :

١ ــ تحليل عمليات التصنيع والتكلفة .
٢ ــ استخدام أساليب دراسة الوقت .
٣ ــ الاستعانة بنماذج نمطية مطبوعة فى الدراسة .
٤ ــ استخدام طريقة المقارنة فى دراسة التطبيقات .
٥ ــ دراسة أثر الأوراق الملونة وألوان الحبر فى اجهاد النظر .

---

(٨) يراجع كلود جورج فى « تاريخ الفكر الادارى » ص ٦٠ ، ٦١ وكذا هارود ميريل فى « المأثورات فى الادارة » ص ١٣ وما بعدها من الأصل الانجليزى وص ١٦ وما بعدها من الترجمة العربية . والموسوعة الادارية التى اصدرها « كارل هيل » طبع نيويورك سنة ١٩٦٣ ص ٦٤٢ .

٦ — تحديد أحسن طريقة لصياغة الأسئلة •

٧ — تحديد الطلب باستخلاصه من الاحصائيات الخاصة بالدخل •

٨ — تركيز عمليات الانتاج تحقيقا للاقتصاد •

٩ — اجراء ما يلزم من بحوث وتطوير •

١٠ — دراسة موقع المصنع بالنسبة لقربه من مصدر الخامات • وتحديد ما اذا كانت الخامات يزيد أو ينقص وزنها بعد تصنيعها نهائيا •

١١ — استخدام نظام اقتراحات مفيد بما يمكن كل شخص من تحقيق المزيد من المزايا بتطبيق أى تحسين قد يكتشفه •

ونعرض فيما يلى نموذجا لمنهجه العلمى التحليلى الذى التزمه فى مؤلفه السابق وذلك بالنسبة لمبدأ تقسيم العمل اذ يقول « ربما كان أهم مبدأ يعتمد عليه اقتصاد صناعة ما هو تقسيم الواجبات بين الأشخاص الذين ينهضون بالعمل • ولابد أن يكون أول تطبيق لهذا المبدأ أحدث فى المرحلة الأولى من تاريخ المجتمع اذ يبدو جليا لأول وهلة أنه يمكن تحقيق مزيد من الارتياح والرضا عندما يقصر رجل واحد عمله على صناعة الأقواس ، وآخر على بناء المنازل ، وثالث على بناء القوارب وهكذا • ومع ذلك فان هذا التقسيم للعمل الى حرف لم يكن نتيجة التفكير فى أن الثروة العامة فى المجتمع سوف تزداد نتيجة لهذا الترتيب ، ولكنه لابد أن يكون قد نتج عن ظروف كل فرد وهو يعمل اذ يكتشف أنه يستطيع أن يحصل على ربح من قيامه بعمل واحد أكبر مما اذا قام بحرف متنوعة ، ولابد أن يكون المجتمع قد حقق تقدما كبيرا قبل أن يتمكن من تطبيق هذا المبدأ فى الورشة » •

ثم يستطرد مفصلا المزايا المترتبة على تطبيق هذا المبدأ على النحو التالى :

أولا — قصر فترة التعلم :

يقول بابدج « من المسلم به أن الوقت الذى يستغرق فى تعلم أى فن يعتمد على مقدار الصعوبة فى ممارسته ، وأنه كلما زاد عدد العمليات المتميزة

طال الوقت الذى يحتاج اليه الصبى فى التعليم ، وقد اعتبرت خمس أو سبع سنوات فى كثير من الحرف على أنها الوقت الذى يلزم الصبى لاكتساب معرفة بفنه ويمكنه أن يرد الى معلمه من نتاج عمله خلال الجزء الأخير من هذه الفترة ما تكبده من نفقات أولها • وأما اذا قصر اهتمامه على تعلم عملية واحدة من صناعة الابر مثلا بدلا من تعلم مختلف العمليات فسوف تستأثر عملية واحدة باهتمامه ، وبذلك لا تستنفد الا نسبة صغيرة جدا من وقته دون عائد فى البداية• ويصبح بذلك جميع الوقت الباقى مفيدا لمعلمه ••• كما أن السهولة فى الحصول على المهارة فى عملية مفردة وامكان جعلها مصدرا للكسب فى فترة مبكرة من الحياة سوف تشجع عددا أكبر من الآباء على أن يرسلوا أبناءهم لتعلمها • وينتج عن هذه الظروف أيضا أن يزداد عدد العمال فتسرع الأجور بالانخفاض ••• » •

ثانيا — توفر الوقت الضائع :

« ان الوقت دائما ما يضيع فى الانتقال من حرفة الى أخرى • فعندما تكون يد الانسان أو عقله مشغولة وقتا ما فى أى نوع من العمل فانها لا تستطيع فى التو أن تغير وظيفتها وتنهض فى العمل الجديد بفاعلية كاملة اذ أن عضلات الأطراف المستخدمة فى العمل الجديد تكون قد اكتسبت صلابة أثناء الراحة تجعل كل تغيير بطيئا وغير متساو فى بدايته ، ويبدو أنه تحدث نتيجة مشابهة فى أى تغير فى الجهد العقلى ، فالانتباه الذى يحظى به موضوع جديد لا يصل الى درجة الكمال فى البداية التى يصل اليها بعد شيء من الممارسة ••• » •

ثالثا — اكتساب مهارة أكثر :

« يولد التكرار المستمر لنفس العمليات فى العامل بالضرورة درجة من التفوق والسرعة فى عمله لا يصل اليها مطلقا الشخص الذى يرغم على تنفيذ عمليات مختلفة كثيرة ، وتزيد السرعة فوق ذلك نتيجة لكون معظم العمليات فى المصانع التى يطبق فيها نظام تقسيم العمل لدرجة كبيرة تدفع الأجور على نظام القطعة ••• » •

رابعا — تحسين الأدوات المستخدمة :

« يطلب تقسيم العمل تدبير الأدوات والآلات اللازمة لتنفيـذ عملياته وعندما تكون كل عملية فى صـناعة منتج هى المهنة الوحيدة لأحـد الأفراد ، فسوف ينحصر اهتمامه فى عملية بسيطة محدودة ، فالأرجح أن يرد على فكره كل تحسين فى شكل أدوات العمل أو فى طريقة استخدامها بقدر أكثر منه اذا كانت تشغله ظروف كثيرة التباين • ومثل هذا التحسين فى الأدوات يعتبر بصفة عامة الخطوة الأولى نحو تحسين الآلات ••• » •

والواقع أن أفكار بابدج تمثل بوادر حركة التنظيم العلمى للعمـل أو ما يسمى اصطلاحا بالترشيد(٩) •

هنرى متكاف Henry Metcalfe :

ولد سنة ١٨٤٧ وتلقى دراسته العسكرية فى وست بوينت سنة ١٨٦٨ بالولايات المتحـدة الأمريكيـة • وعمل ضابطا بالجيش وتولى ادارة بعض مخازن الأسلحة والمصانع الحربية • وأجرى دراسات رائدة فى الرقابة والتكاليف كشفت عن مساوىء أساليب التنظيم والرقابة التقليـدية فى الصناعة والتى تتمثل أساسا فى الضياع وعدم الفاعلية ، لذلك رأى فى سنة ١٨٨١ الأخذ بنظام للرقابة على درجة كبيرة من الدقة والكمال استمر مطبقا فى ترسانة فرنكفورد التى كان يعمل بها بعد أن تركها بسنوات • وخلص من دراساته الى وجود مبادىء عامة تشكل علم الادارة ، ويتم التوصل اليها عن طريق الملاحظات والتجارب المقارنة كما هو الشأن فى العلوم الطبيعية •

لقد اعترف تيلور رائد مدرسة الادارة العلمية فيما بعـد بأنه مدين فى بعض أفكاره لمتكاف • كما أشادت الجمعية الأمريكية للادارة بالطابع العلمى المتقدم لنظـامه الرقابى والمعمول به حتى اليوم ، ولذا اعتبر بحق عبقرية ادارية •

---

(٩) يراجع كلود فى « تاريخ الفكر الادارى » ص ٧٢ — ٧٤ ، وهارود ميريل فى « المـأثورات فى الادارة » الترجمة العربية ص ٢٣ — ٣٤ .

وفى سنة ١٨٨٥ نشر كتابا بعنوان « تكلفة الصناعات وادارة الورش العامة والخاصـــة » The cost manufactures and the Administration of Workshops, Public and private ويعتبر هـــذا الكتاب عملا فريدا فى علم الادارة •

ويقيم متكاف نظرية الادارة على أساس النظام والرقابة ، فهو يرى أنه ينبغى أن تتبع كل سلطة من مصدر معين مع اتصال عكسى يرتد الى هذا المصدر فى شكل معلومات تتعلق بمصروفات وانجازات • ولا يعنى هذا أن متكاف كان يعول كثيرا على السجلات والتقارير ويركز عليها بل على العكس نجده يتخلص من أغلبها باستثناء التقارير الهـــامة والضرورية • لقـــد استبعد ثلاثة عشر سجلا وتقريرا من مختلف الأنواع كانت مستعملة فى ترسانة فرانكفورد •

واستمر فى تجاربه فى سبيل أساليب رقابية أفضل واشتغل بالتدريس فى كلية وست بوينت حتى تقاعد سنة ١٨٩٣ وتوفى ١٩١٧ •

ونجتزىء هنا بعض أقواله الواردة فى مقدمة كتابه ســـالف الذكر والتى تفصح عن فكره العلمى فى الادارة اذ يقول « بالنســـبة لوجود علم الادارة ومنهج البحث التجريبى فيه تعتبر ادارة الترسانات وغيرها من الورش فنا الى درجة كبيرة ، وتعتمد على تطبيق مبادىء معينة على حالات كثيرة مختلفة ، واذا أخذت هذه المبادىء مجتمعة فانها تشكل ما يمكن أن يطلق عليه علم الادارة »•

ولا تحتاج هذه المبادىء أن تصاغ أو حتى يعترف بها بوضعها الحالى ، فهى تختلف باختلاف الظروف التى تتطلب استخدامها ، حتى ولو كان لهـــا نفس المضمون فان القواعد الخاصة بالسلوك المستمدة منها قد تكون شديدة التباين فى الظروف المختلفة • ومع ذلك فان سمتها فى كل مجموعة من الظروف هى نفسها ، وهى فى مجموعها تشكل ما يعرف بتجربتنا •• » •

« واذا كان هناك علم يرتبط بفن الادارة فانه مؤسس شأنه شأن غيره من العلوم الطبيعية على المقارنة بين المشاهدات التى تتجمع » •

« ولما كانت دقة المعرفة التى تستكشف لا يمكن أن تزيد على دقة البيانات التى تستند اليها ، فمن المهم ، حتى تجرى مقارنة سليمة ، أن تكون المشاهدات بعيدة عن الخطأ ما أمكن ، وأن يجرى قياسها على أساس معيار مشترك » .

« ويمكن تقسيم الخطأ فى المشاهدة الى فئتين عامتين : الخطأ الآلى والخطأ الشخصى للمشاهدة . والنوع الأول يرجع الى المعيار نفسه والأخير الى تطبيق هذا المعيار وتسجيل القياس . ومهما يكن معيار القياس فانه يصلح للمقارنة اذا قبل بصفة عامة واذا طبق دون تحيز واذا سجلت النتائج بدرجة كافية من الدقة » .

ومن المسلم به بصفة عامة فيما يتعلق بالأخطاء الشخصية فى الارصاد أننا نصل الى أقرب ما يكون من الحقيقة عندما يتوافر عدد كبير من الراصدين من نفس مستوى الجودة ، وعندما تقل معرفتهم الفردية عن النتائج المباشرة لما يرصدونه الى أدنى حد » .

وهو يأخذ بحساب التكاليف كأساس لتقييم الأداء وبالتالى رقابة الانجاز فيقول « اذا سلمنا بكفاية الأداء فان تفوق الادارة يقاس دائما بتكاليفها . وتتكون هذه الكلفة من مجموع كلفة كل العمليات بحيث اذا أردنا أن نقيم ادارة ما بدقة فاننا فى حاجة الى معرفة انجازاتها وتكاليف كل منها » .

« وكلما زاد التفصيل فى هذه المعرفة زادت قيمتها لأنه لا يمكن حينئذ ربط أسباب الانفاق السابق بنتائجه بدرجة أكبر من الدقة فتزيد الثقة فى تأسيس الكلفة المستقبلة على ما عرف وتأكد من قبل وتقرر » .

ولا شك فى أن دراسات وتجارب متكاف تعتبر خطوات متقدمة على طريق التنظيم العلمى للعمل(١٠) .

---

(١٠) يراجع كلود جورج فى المرجع السابق ص ٨١ وكذا ميريل فى المرجع السابق — الترجمة العربية ص ٤٥ — ٥٩ .

هنرى ر. تون Henry R. Towne :

ولد تون سنة ١٨٨٤ وتولى ادارة شركة يل وتون الصناعية طوال ثمانية وأربعين عاما حرص خلالها على الأخذ بأساليب الادارة الكفؤة ويعتبره البعض الرائد الحقيقى لحركة الادارة العلمية وان اقترنت باسم تيلور فيما بعد.

قدم تون ثلاثة أبحاث ضمنها أفكاره الأساسية كان أولها بعنوان « المهندس كرجل اقتصاد » The Engineer as an Economitst وهى محاضرة ألقاها فى جمعية المهندسين الميكانيكيين سنة ١٨٨٦ ودعا فيها الى الاهتمام بالادارة كحقل دراسة مستقل وتبادل الخبرات بين المديرين فى هذا المجال . كما قدم بحثه الثانى سنة ١٨٩٦ والذى ناقش فيه فكرة المشاركة فى الأرباح وانتقدها لأنها غير عادلة اذ أن جهود العاملين قد تحقق عائدا فى عمل أو قسم معين ولا تحققه فى آخر .

وعرض فى بحثه الثالث المعنون « تطور الادارة الصناعية » والمنشور سنة ١٩٢١ قبل وفاته بثلاث سنوات لوضع الادارة العلمية فى سنة ١٨٨٦ وسنة ١٩٢١ ولانشاء دراسات فى الادارة الصناعية بالكليات الفنية والجامعات. كما أشاد بتيلور كرائد للحركة العلمية فى الادارة وان كان تون هو الذى هيأ المناخ الفكرى لقيامها ببحثه الأول عن « المهندس كرجل اقتصاد » والذى نقتطف منه الفقرات التالية :

يقول تون « لضمان أحسن النتائج لابد أن يقوم بالتوجيه والرقابة على العمال الانتاجى أشخاص لا تقتصر صفاتهم على توافر المقدرة التنفيذية العالية، واكتساب الخبرة العملية التى يمتاز بها الميكانيكى أو المهندس فيما يتعلق بالبضائع المنتجة أو العمليات المستخدمة ، بل تتوافر لهم أيضا وبنفس المقدار معرفة عملية بكيفية ملاحظة وتسجيل مقارنة الحقائق الأساسية فيما يتعلق بالأجور والتوريدات وحسابات التكاليف وجميع ما يدخل أو يؤثر فى اقتصاديات الانتاج وتكاليف المنتج . وهناك كثير من المهندسين الميكانيكيين الممتازين وكثير من رجال الأعمال الممتازين ، ولكن قل أن تجتمع الصفتان فى شخص واحد .

ولكن اجتماع هاتين الصفتين مع شيء من المهارة المحاسبية على الأقل سواء في شخص واحد أو أكثر أمر لا غنى عنه للادارة الناجحة للورش الصناعية ...» .

ويبرز أهمية دراسة ادارة الأعمال الصناعية وتبادل الخبرات فيها فيقول « ... قد لا يكون هناك خلاف على أن موضــوع ادارة الورش يتساوى في أهميته مع الهندسة باعتبارها تؤثر في الادارة الناجحة لأغلب ان لم يكن لجميع المؤسسات الصناعية الكبيرة ، وأن ادارة الورش قد أصبحت موضوعا له من الأهمية الكبيرة ذات الأثر البعيد ما يبرر وضعه أيضــا كواحــد من الفنون الحديثة ... ومع أنه قد توافرت من قبل خبرات كثيرة متراكمة في فن ادارة الورش الا أنها لم تدون بعد بحيث تكون في متناول الجميع بصفة عامة ومازالت كل منشأة قديمة تدار على طريقتها الخاصة الى حد كبير ولا تستفيد من التجربة المماثلة في المنشآت المثيلة كما لا تعطيها من خبرتها الا القليل ، في حين تبدأ كل منشأة جديدة بداية جديدة معتمدة على نظام من ابتكارها يتصف بقليل أو كثير من الكمال تبعا لمقدرة مديريهـا ، ولا تستفيد فائدة أو تحظى بمساعدة تذكر من جميع ما يكون قد أنجزه الآخرون من قبل في نفس هذا المجال من الأعمال » (١١) .

والواقع أن تون في هذا البحث يعبر عن الاتجاه الذى ظهر منذ سنة ١٨٨١ نحو ضرورة تخصيص دراسة لادارة الأعمال في الجامعات اذ قام في تلك السنة أحد رجال الأعمال الأمريكيين يدعى « جوزيف وارتون » Joseph Wharton بتقديم منحة مالية مقدارها مائة ألف دولار الى جامعة بنسلفانيا لانشاء قسم علمى أطلق عليه اسمه فيما بعد — يلقى فيه الشباب ما يلزمهم من تعليم وتدريب لممارسة وظائف الادارة . وقد مهد ذلك لانشاء مدارس وكليات ادارة الأعمال بمختلف الجامعات الأمريكية حتى بلغت الثلاثين سنة ١٩١١ (١٢) .

---

(١١) يراجع فيما تقدم : « كلود جورج » في المرجع الســابق ص ٨٠ ، ٨١ و « هارود ميريل » في المرجع السابق ص ٦١ — ٦٩ و « كارل هيل » في موسوعته الادارية ص ٤٧٨ .

(١٢) يراجع « كلود جورج » في نفس المصدر ص ٨٤ ، ٨٥ وكذا « روجيه جريجوار » في الكتاب الذى اصــدره اليونسكو ســنة ١٩٦٦ ضمن سلسلة كتب التدريس الجامعى للعلوم الاجتماعية والخاص بادارة الأعمال ص ٢٤ .

وِدرو ولسون Woodrow Wilson :

يعتبر ولسون من أشهر علماء السياسة ورجالها فى الولايات المتحـدة الأمريكية ٠ ولد سنة ١٨٥٦ وحصل على شهادته العالية من جامعة برنستون سنة ١٨٧٩ واشتغل فترة قصيرة بالقانون ثم اتجه الى دراسات علم السياسة فحصل على الدكتوراه من جامعة « هوبكنز » سنة ١٨٨٣ ، وكانت رسالتـه بعنوان « حكومة الكونجرس » ودعا فيها الى ضرورة تحقيق الكفاية فى الادارة العامة باعتبارها الأساس الوحيد للثقة فى الموظف العام ٠

اشتغل ولسون بتدريس علوم الاقتصاد والسياسة والقانون فى جامعة برنستون منذ سنة ١٩٨٠ وسرعان ما احتل مكانا ممتازا بين علماء السياسة فى عصره واختير مديرا لجامعة برنستون ثم كان رئيسا للجمهورية خلال الحرب العالمية الأولى وتوفى سنة ١٩٢٤ ٠

وكانت الادارة العامة الحكومية ـ كممارسة ـ تعانى فى عصره من التدخل الحزبى السياسى فى شغل وظائفها مما أضـعف كفايتها ٠ لذلك قامت حركة للاصلاح الوظيفى توجت بصدور قانون بندلتون سنة ١٨٨٣ الخاص بتحسين الخدمة المدنية والذى قضى بأن يكون شغل الوظائف العامة بامتحانات يجريها جهاز مركزى مستقل هى لجنة الخدمة المدنية ٠

وكان لنجاح حركة الاصلاح الوظيفى فى تحقيق استقلال الادارة العامة كممارسة عن السياسة صـداه فى الحقل العلمى اذ قامت دعوة مماثلة تطالب باستقلال دراسة الادارة العامة عن علم السياسة ٠

وقد قام بهذه الدعوة ودرو ولسون الذى آمن بضرورة اصلاح الادارة الحكومية والأخذ فى ذلك بالمنهج العلمى على غرار ما اتبع فى ادارة الأعمال ، فنشر فى سنة ١٨٨٧ بمجلة العلوم السياسية الأمريكيـة بحثا موجزا بعنوان متواضع هو « مقدمة شبه عامة للدراسات الادارية من الناحيـة الانتقادية ، يعرض لنا من مختلف وجهات النظر الخارجيـة دون التعمق فيهـا ومعالجة موضوعاتها الخاصة » ٠

A Semi Popular introduction to Administrative Studies which goes critically round about the study, considering it from various outside points of view, rather than entering it and handling its proper topies. The Totality Aspect of Management Thought

وقد عرف هذا البحث فيما بعد بعنوان « دراسة الادارة العامة » وفيه يخلص ولسون الى الحقائق التالية :

١ — ان الاصلاح الوظيفى الذى تم بموجب قانون بندلتون سنة ١٨٨٣، ليس سوى مقدمة وخطوة أولى نحو تنمية ادارية شاملة تقوم على دراسات علمية عميقة للادارة العامة . وفى ذلك يقول « من المسلم به بيننا أن الحركة المعاصرة — وقتذاك — المعروفة باصلاح الخدمة المدنية تبغى بعد تحقيق هدفها الأول الامتداد فى صورة جهود لتحسين ليس فقط شئون العاملين بل أيضا تنظيم وأساليب مكاتبنا الحكومية ، فمن الواضح أن تنظيمها وأساليبها فى حاجة الى تحسين ولكن أقل من شئون موظفيها . ان غاية الدراسة الادارية هى أولا الكشف عما تستطيع أن تعمله الحكومة بنجاح على وجه التحديد وثانيا كيف تؤدى هذه الأمور المحددة بأقصى ما يمكن من كفاية وبأقل كلفة ممكنة فى المال والجهد . ان ثمة حاجة ملحة وظاهرة لالقاء الضوء على كل هذه النقاط بيننا ، والدراسة بعناية هى وحدها التى تستطيع أن تمدنا بهذا الضوء » .

٢ — ضرورة قيام علم للادارة فى القطاع الحكومى ينهض به على غرار قطاع الأعمال ، وفى ذلك يقول « ينبغى أن يوجد علم للادارة يتغيا تقويم طرائق الأداة الحكومية ويجعلها أقرب الى ادارة الأعمال ويحسن تنظيمها ويتوج أعمالها بروح الشعور بالواجب » .

٣ — يجب أن تفيد دراسة الادارة العامة من تجارب الدول الأخرى بغض النظر عن أوضاعها السياسية المخالفة . وهذه هى الدراسة المقارنة للادارة العامة والتى تعتبر الآن من أحدث مجالاتها ، وقد أثر عنه قوله فى ذلك « عندما ندرس النظام الادارى لفرنسا أو ألمانيا يجب أن نستبعد الاعتبارات السياسية الخاصة بهما لأننى اذا ما وجدت شخصا قاتلا يشحذ سكينه بمهارة فانه يمكننى

ن آخذ عنه طريقته المثلى فى شحذ السكين دون أن أستعير منه قصده ارتكاب انقتل واذا وجدت ملكية مستبدة تحسن تنظيم اداراتها فانى أستعير منهـــا أساليبها فى العمل دون أن أغير وجهة النظر الجمهورية » •

والواقع أن ولسون قد أرسى ببحثه هذا أسس علم الادارة العامة وهو ما استحق معه أن يعتبر رائده العلمى الأول • وقد ترتب على دعوة ولسون هذه اهتمام أقسام العلوم السياسية بتدريس علم الادارة العامة كما أنشئت له فيما بعد معاهد متخصصة بالجامعات الأمريكية •

الفصل الثالث

اتجاهات الفكر الإدارى المعاصر

نظرة عامة :

أقبل القرن العشرون وقد بلغت دول الغرب أوج مجدها الصناعى وتقدمها التكنولوجى • وتوطدت دعائم نظامها الرأسمالى الذى اقترن بمد استعمارى شرس استهدف السيطرة على مناطق تزويدها بالخامات وتصريف المنتجات ، كما اتسم باستغلال لا انسانى جشع لقواها العاملة مهد لظهور الفكر الاشتراكى بمدارسه المختلفة •

وكان لقيام مشروعات الأعمال الكبرى التى اتسعت وتنوعت نشاطاتها الانتاجية أثره فى تعدد وتجدد مشاكل تنظيمها وادارتها التى واجهها رواد الفكر الادارى من المهندسين بمنهج علمى تجريبى للكشف عن أصول عامة تعالج على مقتضاها ، وتشكل فى مجموعها علم الادارة الذى برز كحقل تخصص متميز •

وقد اتسم هذا الفكر الادارى العلمى بنظرة شمولية The totality aspeot of management thought استهدفت تحديد معالم علم الادارة فى خطوطه العريضة •

كما انبثق عن هذه النظرة الكلية فى الفكر الادارى تنوع مداخل الفكر الادارى ونظرياته التى يدعى أنصار كل منها أنها تقدم الأساس السليم الذى تصدر عنه مبادىء علم الادارة وتدور حوله دراساته •

وبالنظر الى تعدد أقطاب الفكر الادارى المعاصر وتنوع مناحيهم الفكرية فقد غدا حقل الادراة يموج بأفكار متباينة يصعب على الدارس تبينها •

لذا رأى البعض تصنيف الفكر الادارى المعاصر حسب اتجاهاته المختلفة فى مدارس فكرية يحصرها البعض فى المدارس الست التالية(١) :

١ — المدرسة التجريبية Operational School

وتعنى بدراسة ما سبق من تجارب وخبرات ادارية ناجحة ومحاولة تطويرها بما يلائم العمليات الجارية والتوصل فى ضوئها الى مبادىء عامة تكون علم الادارة على غرار العلوم الطبيعية .

٢ — المدرسة التشغيلية Empirical School :

وتهتم بدراسة الوظيفة الادارية ووضع المبادىء والارشادات التى تساعد المدير فى النهوض بواجباته على نحو أكثر فاعلية ، ولذا تسمى أيضا مدرسة العملية الادارية .

٣ — مدرسة السلوك الانسانى Huma Behavior School :

وهى تركز على دور القيادة والسلوك البشرى وتنظر الى النشاط الادارى وتفسره فى ضوء أنماط السلوك الشخصى ودوافعه كما هو الشأن فى سائر العلوم السلوكية .

٤ — مدرسة النظم الاجتماعية Social System School :

وتعنى بتفسير الوظيفة الادارية فى ضوء ردود الفعل الفردية تجاه الجماعات والعوامل البيئية والتفاعل الاجتماعى بين الأفراد .

٥ — مدرسة نظرية القرار Decision Theory School :

وهى تدرس التصرفات الادارية من خلال عملية اتخاذ القرارات . ان ما يجرى فى عملية صنع القرار وتحليلها يعكس جوهر الوظيفة الادارية .

---

(١) يراجع هارولد كونتز Harold Koontz فى كتابه « نحو نظرية موحدة للادارة » (نيويورك ١٩٦٤) Toward a unified theory of management وكذا جون ج. هتشنسون John G. Hutchinson فى كتابه المنظمات النظرية والمفاهيم الكلاسيكية Organisations Theory and classical concepts طبع سنة ١٩٦٧ ص ١٠ ، ١١ .

٦ ــ المدرسة الرياضية Mathematical School :

تهتم بدراسة النشاطات الادارية فى اطار نماذج رياضية ، وتفسر السلوك الادارى كميا وفق المعايير التى تنطوى عليها هذه النماذج ، وهى لا تعتبر مدرسة فكرية قائمة بذاتها فى حقل الادارة وانما تعكس اتجاها عاما فى استخدام أسلوب التحليل الكمى يعتمد على الرياضيات والاحصائيات فى العلوم الاجتماعية كما فى العلوم الطبيعية(٢) •

ويبين من استقراء هذه المدارس الفكرية أن ثمة اتجاهين أساسيين يغذيان الفكر الادارى المعاصر ، ظهر أولهما ابتداء ويعنى فقط بدراسة عنصر العمل وتنظيمه علميا وهو الفكر الادارى العلمى ومن أقطابه تيلور وفايول ، وأما ثانيهما فقد ظهر حديثا وعلى نقيض سابقه يعنى بدراسة عنصر العاملين وهو الفكر الادارى الانسانى ومن أقطابه مايو وشستر برنارد ، وكان تطرف كل من هذين الاتجاهين فى الفكر الادارى المعاصر بالغا مما دعا بعض علماء الادارة المعاصرين مثل فيفنر وشرود فى مستهل الستينات من هذا القرن الى ابراز الحاجة الى فكر جديد وسط بينهما كما سنوضحه فيما بعد •

وسنعرض فيما يلى بايجاز لأهم أقطاب كل من هذين الاتجاهين الفكريين ولأثر خلافهما البين على المفاهيم الادارية الرئيسية •

---

(٢) يراجع كلود جورج فى « تاريخ الفكر الادارى » ص ١٣٦ ــ ١٤٨ وهو يقسم مدارس الفكر الادارى الى اربع هى : المدرسة التقليدية او مدرسة الادارة العلمية والمدرسة السلوكية ومدرسة العملية الادارية والمدرسة الكمية .

المبحث الأول

الفكر الادارى العلمى
(الفكر التقليدى)

نكتفى فى عرضنا لهذا الاتجاه الفكرى بالاشارة الى قطبيه تيلور وفايول ولكل منهما مدرسته الفكرية الخاصة التى تشكل رافدا رئيسيا فى مجرى الفكر الادارى العلمى والذى يعتبر امتدادا لأفكار كل من بابدج ومتكاف وتون •

المطلب الأول

مدرسة تيلور الفكرية

أولا – أفكار تيلور :

اشتهرت هذه المدرسة باسم مدرسة الادارة العلمية Scientific Management Scool التى ارتبطت باسم تيلور وان لم يكن كما سبق أن رأينا أول مفكريها الا أنه كان أقدرهم على بلورتها ونشرها •

ولد فردريك ونسلو تيلور Frederick W. Taylor بولاية فلادلفيا الأمريكية سنة ١٨٥٦ واتجه ابتداء الى دراسة القانون ولكن اصابته بمرض فى بصره أرغمه على ترك الدراسة ، فالتحق بعد أن قضى فترة التلمذة الصناعية عاملا بمصنع ميدفيل للصلب • وقد رقى لكفايته حتى وصل الى وظيفة كبير المهندسين • وكان فى هذه الأثناء قد واصل دراسة الهندسة حتى حصل على درجة الماجستير وتوفى سنة ١٩١٥ •

وارتبط اسم تيلور ابتداء بدراسة الادارة الصناعية اذ ظهر له سنة ١٩٠٣ كتاب « ادارة الورشة » Shop management باشراف الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين ، ووضع فى هذا الكتاب مستويات الأداء المعيارية للعمل على ضوء تحليله والدراسة العلمية للوقت والحركة time and motion study اللازمة لكل عملية مستخدما فى ذلك ساعة توقيت (كرونومتر) بغية التوصل الى أفضل طريقة The best way للأداء • وكان هدفه أساسا من هذه الدراسة

تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادى أى بلوغ أقصى انتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية •

وكانت هذه الدراسات ثمرة تجارب ناجحة قام بها تيلور نفسه ما بين عامى ١٨٨٠ ، ١٨٩٠ فى شركة ميدفيل للصلب بفلادلفيا • كما أرست هذه الدراسات الأسس العلمية للادارة الصناعية لا فى الولايات المتحدة الأمريكية وحدها بل فى العالم أجمع •

ويرجع الفضل الى « تون » فى تمهيد هذا السبيل اذ أفاد تيلور ابتداء من تجاربه فى حقل التنظيم الصناعى وما أبداه وبدأه من دراسات(٣) •

وقد كان لتجربة تيلور الناجحة للبحث العلمى التجريبى فى مجال الادارة الصناعية أثرها فى دفعه الى أن يتبعها بخطوة أخرى نحو الأخذ بأساليب البحث العلمى فى الادارة بوجه عام فلا يقف عند حد تحقيق الكفاية فى القطاع الصناعى وانما يمارس تجربة أشمل تتمثل فى تحقيق الكفاية الوطنية بزيادة الانتاج القومى وهذا ما تغياه بدراسته المعروفة « أصول الادارة العلمية » التى ظهرت سنة ١٩١١ وارتبطت شهرته كرائد لحركة الادارة العلمية •

أن مقدمة كتابه « أصول الادارة العلمية » تنطق باستهدافه تحقيق الكفاية الوطنية اذ يقول « ان الرئيس روزفلت قد تنبأ فى خطبته للمحافظين بالبيت الأبيض بما لاحظه من أن الحفاظ على مواردنا الوطنية يعتبر بداية للمشكلة الكبرى الخاصة بالكفاية الوطنية • لقد سلمت الدولة كلها فورا بأهمية الحفاظ على مواردنا المادية ، وبدأت حركة كبيرة ستكون لها فاعليتها فى تحقيق هذا الهدف واركنا تقدير أهمية المسألة الرئيسية الخاصة بتنمية كفايتنا الوطنية •

ويمكننا أن نشهد زوال غاباتنا وضياع قوانا المائية وطغيان البحر على

---

(٣) اتصل تيلور سنة ١٨٨٦ بالجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين واستمع الى تون وهو يلقى بحثه الأول فى « المهندس كرجل اقتصاد » الذى كان له تأثيره العميق فى فكره اذ استرعى انتباهه الى أن الادارة حقل متميز استند علميا الى جمع وتحليل الحقائق والأرقام المتعلقة بالأجور والتوريدات والنفقات المؤثرة فى اقتصاد الانتاج وبالتالى تكلفته •

أرضنا واختفاء فحمنا وحديدنا ولكن خسائرنا الكبرى تتمثل فى المجهود البشرى الضائع يوميا بسبب أعمالنا كسوء التوجيه وضعف الكفاية والتى يشير اليهـا روزفلت كنقص فى الكفاية الوطنية الأقل ظهورا والأقل ادراكا والتى يساء تقديرها » •

وبعد أن أشار تيلور الى ضعف الكفاية الوطنية غير الملموسة كما هو الشأن بالنسبة للموارد المـادية الأخرى أوضح أنه أعد لذلك دراسته الخاصة بأصول الادارة العلمية مستهدفا ما يأتى :

١ ـ أن يبين عن طريق سلسلة من الأمثلة التوضيحية البسيطة الخسارة الكبرى التى تعانيها الدولة كلها بسبب تخلف الكفاية فى أعمالنا اليومية •

٢ ـ محاولة اقناع القارىء أن علاج تخلف الكفاية هذا يتمثل فى الادارة المنظمة أكثر من البحث عن شخص فذ غير عادى •

٣ ـ اثبات أن أحسن ادارة هى علم حقيقى يعتمد على قوانين وتعليمات وأصول واضحة كأساس لها •

وفضلا عن ذلك بيان أن المبادىء الأساسية للادارة العلمية تنطبق على كل أنواع النشاط البشرى ابتداء من تصرفاتنا الفردية البسيطة حتى عمل الهيئات الكبرى التى تتطلب أكبر قدر من التعاون • وفى ذلك يقول « ان نفس المبادىء يمكن تطبيقها ويكون لها مفعولها على جميع أوجه النشاط الجماعى فى ادارة منازلنـا وادارة مزارعنا وادارة أعمـال تجارنا صـغارا وكبـارا فى معابدنا ومشروعاتنا الانسانية فى جامعاتنا ومصالحنا الحكومية » •

ويقول عن هدف الادارة الأساسى « ان الغاية الرئيسية للادارة ينبغى أن تكون توفير أقصى رخاء لرب العمل مقترنا بأقصى رخاء لكل عامل ••• وفى كلمة يوجد أقصى رخاء فقط كنتيجة لأقصى انتاجية » •

ان أسلوب تيلور العلمى فى ادارة القوى العـاملة يتطلب تحقيق تتابع منطقى فى خطوات سير كل عملية فى ضوء تحليلها • ويمكن تلخيص أفكاره فى تنظيم العمل فى الخطوات التالية :

١ — ترشيد وتوصيف كل حركة تدخل فى تكوين أية عملية والتوصل الى أحسن طريقة لانجازها •

٢ — اختيار أفضل الأشخاص ملاءمة للعملية •

٣ — تدريب الشخص بدقة على طريقة الأداء المفضلة المختارة •

٤ — قياس وتحديد الانتاج المعيارى ومتطلباته التى تطبق على العملية•

٥ — تحديد الأجر والمكافأة على أساس الانتاج المعيارى •

٦ — الأخذ بنظام الاشراف الوظيفى Functional Supervision مما يؤثر على وحدة الأمر والتوجيه اذ يتعدد المشرفون كل حسب تخصصه الوظيفى •

ولما كان مذهب التيلورية Taylorism فى الادارة العلمية قوامه دراسة ما يستغرقه العمل من وقت وحركة فى أدائه وانجازه مستخدما فى ذلك ساعة القياس التى تسجل الوقت الذى يستغرقه أداء عملية بذاتها لتحقيق سرعة الانجاز فقد أثار هذا المذهب معارضة الكثيرين واعتبرها البعض نوعا من الاستعباد واهدارا للكرامة الانسانية يجافى الديمقراطية لاسيما وقد بالغت الرأسمالية المستغلة فى تطبيق أفكار تيلور مما أثار موجة من الاضطرابات تزعمها بعض اتحادات العمال ولذا بادر مجلس النواب الأمريكى بتشكيل لجنة خاصة للتحقيق فيما أسماه « نظام تيلور » سنة ١٩١٢ •

وقد دافع تيلور عن اتجاهه الفكرى فى شهادته أمام هذه اللجنة بقوله « ان الادارة العلمية ليست ايجاد طريقة لانقاص التكاليف ولا هى صياغة قواعد لتنظيم العمل الاشرافى ولا هى دراسة الوقت والحركة ••• ولكنها ثورة عقلية شاملة من العامل وصاحب العمل نحو مشكلة الانتاج • وتتطلب هذه الثورة من كلا الطرفين ألا يعطيا الاعتبار الأول من تفكيرهما لمقدار الربح الذى يمكن أن ينال كل من الآخر ، بل يجب على الطرفين أن يعملا على زيادة الانتاج قبل كل شىء حتى تزيد الأرباح ويزيد نصيب كل منهما • كما يجب على الطرفين أن يعملا على القضاء على الأساليب التقليدية البالية التى كانت تتحكم فى سير العمل وأن يستبدلا بها الأساليب العلمية الصحيحة التى تعتمد على الأبحاث المنسقة » (٤) •

---

(٤) وراجع : كلود جورج ص ٨٦ وما بعدها من المرجع السابق •

والواقع أن ثورة تيلور الفكرية وكما قيل بحق يمكن النظر اليها ضمن اطار الثورة التكنولوجية التى صاحبت الثورة الصناعية وأعقبتها(٥) •

أنصار تيلور :

لقيت أفكار تيلور اهتماما بالغا من معاصرى تيلور ما بين مؤيدين حاولوا التخفيف من نزعته اللاانسانية ، وناقدين عمدوا من خلال هـذه النزعة الى مهاجمـة مدرسته الفكرية • وحسبنا هنـا أن نشير الى أفكار اثنين من أبرز مؤيديه •

فرانك وليليان جلبرت Frank and Lillian M. Gilbreth :

لا يذكر تيلور والادارة العلمية الا ويقترن بهما اسم فرانك بنكر وليليان مولر جلبرت كرائدين فى حقل دراسة الحركة ، هذه الدراسة التى تعتبر اليوم أساس دراستنا لتبسيط العمل وتنميته ووضع خطط الحوافز المـالية •

ولد فرانك ب• جلبرت سنة ١٨٦٨ ثم التحق بأعمال البنـاء فى مشروع « وبدين وشركاه » حيث أخذ يلاحظ حركات العمال فى ممارسة هذه الأعمـال بغية التوصل الى أحسن وأكفأ هذه الحركات فى انجاز العمل ، واستطاع تحقيق ذلك باختصارها الى القدر الضرورى منها ومن ثم الوقت اللازم لأداء العملية • وقد أمكن جلبرت بمواصلة الدراسة والتحليل العامى لحركات العمال أن يقدم بحثه المشهور عن الطريقة الوحيدة الأفضل One best way فى الأداء •

وفى سنة ١٩٠٤ تزوج ليليان مولر وكانت ذات خلفية علمية فى دراسات النفس والادارة فتعاونا معا فى الدراسة للتوصل الى أحسن أساليب العمل وأمكنهما أثناء دراستهما المشتركة اختراع واستخدام عدة وسائل فنية فى هذا الصدد اذ كانا أول من استخدم الأفلام المصورة للحركة فى تحليل وتحسين تتابع الحركات • ولما كان من المتعذر فى ذلك الحين معرفة الوقت الذى تستغرقه الحركة

---

(٥) يراجع د• أحمد رشيد فى دراسة عن الادارة العلمية منشورة فى تراث الانسانية فى العدد ٣ — المجلد الرابع ص ٢٢٥ — ٢٣٦ •

نظرا لعدم ثبات معدل سرعة عدسات التصوير وقتئذ لذلك اخترع جلبرت ساعة ميقات (ميكرو كرونومتر) تستطيع حساب الوقت بدقة بالغة •

وقد توصلا الى عمل خريطة اجراءات ومخطط تدفق العمل المستخدمين الآن ، كما استخدما بطاقات لتقييم نشاطات العاملين وأكدا أيضا على ضرورة تدوين التعليمات بما يجنب العاملين أى غموض فيها أو سوء فهم لها •

وعنيا كذلك بدراسة الجانب النفسى للعاملين وارتبط بتنظيم العمل كالتعب وأثره على الصحة والانتاجية •

ركز فرنك جلبرت على دراسة الحركة كما عنى تيلور بدراسة الوقت • ان تراثه فى انماء الفكر الادارى يتمثل أساسا فى تحسين أساليب العمل • ولكن لم تحظ دراساته بما تستحقه من اهتمام الا بعـد سنوات من وفاته سنة ١٩٢٤ اذا استمرت زوجته ليليان فى حمل دعوته من بعده[٦] •

لقد بلور جلبرت أفكاره ومعتقداته فى بحث له بعنوان « العلم فى الادارة الطريق الوحيد الأمثل لأداء العمـل » قدمه لمؤتمر الادارة المعقود فى ميلان بايطاليا سنة ١٩٢٢ •

ويؤكد فى هذا البحث ضرورة قياس وتدوين الفاعلية بقوله « ••• وتتميز حقبة ما فى تطور أمة عندما تدون فاعلية الأداء ، وتجمع سجلات مفصلة عن الطرق والوسائل الناجحة لأداء العمل بحيث يتاح للجميع استخدام الطريق الوحيد الأمثل أو البارز عندما يعرف ، ويدخل عليه التحسين بصـفة مستمرة وتراكمية فوق ما هو معروف فى وقت ما • ولكن ما لم يطبق القياس وتسجل أسـباب ومسوغات النجاح أو الفاعليـة بتفصيل واف يسمح لغير من قاموا بالتسجيل بالفهم ، فلا يمكن أن يؤدى ذلك الى تقـدم حقيقى تراكمى باق ومستمر » •

---

(٦) يراجع كلود جورج ص ٩٦ ــ ٩٨ فى المرجـع السـابق وكذا هيل فى موسوعته الادارية ص ٢٦١ •

ويرى أن علم الادارة « عون لا غنى عنه فى تفهم واستخدام طرق ووسائل الفاعلية ، لأنه يبين ما هو فعال ويقرر بدقة مقدار فاعليته ويوضح السبب فى ذلك ويشمل علم الادارة تطبيق القياس على الادارة ، والتقيد بنتائج القياس • ولا يمكن المحافظـة على الرخاء القومى الا اذا قيس تطوره وخطط تقدمه كنتيجة لهذا القياس » ومفهومه أوسع من الادارة العلمية التى « لا تعدو أن تكون اسما لمحاولة ادخال العلم فى حل المشكلة المعقدة عن زيادة الانتاجية فى كل شىء تحقيقا للصالح الأعظم للعدد الأكبر ، ولتوفير العدالة وزيادة الفرص والرفاهية والسعادة للجميع ••• » •

وهو يؤمن بأهمية تعاون علم النفس فى هذا الصدد فيقول « للتعاون مع علماء النفس قيمة كبيرة بصفة خاصة ومما يستحق التهنئة أن مجموعات متزايدة من علماء النفس تكرس جهدها لدراسات جادة عن مشكلات الصناعة » ويشير الى عدم اهتمام الادارة العلمية بهذا التعاون فى الاتجاه النفسى بقوله « ويمكن أن يقال أن الادارة العلمية كما دونت فى المراجع لا تظهر دائما أثر أو نتائج التعاون الذى نعتنقه » (٧) •

ونعتقد أنه كان لليليان تأثيرها فى استرعاء انتباه فرانك جابرت الى أهمية الجانب السيكولوجى فى دراسة العمل •

هنرى ل• جانت : Hinry L. Gantt :

ولد سنة ١٨٦١ ويتسم فكره بنظرة انسانية وان كان من أنصار تيلور اذ شاركه تجاربه فى شركة ميدفيل للصلب منذ ١٨٨٧ • ولم تظهر أفكاره الا بعد مضى أربعة عشر عاما من اتصاله بتيلور اذ قدم سنة ١٩٠١ بحثا عن نظام أجر العمل والمكافأة الذى وضعه فى ضوء نظام مكافأة الانتاج الذى أخذ به تيلور الا أن الطابع الانسانى لنظامه يتجلى فى ضمان أجر يومى للعامل فاذا بلغ معدل

---

(٧) يرجع ميريل فى « المـأثورات فى الادارة » الترجمـة العربيـة ص ٣٠١ وما بعدها .

الانتاج المعيارى يمنح مكافأة اضافية • هذا بينما يحرم تيلور العامل من الأجر اذا لم يبلغ معدل الانتاج المعيارى •

وقد وصف نظامه هذا فى بحثه سالف الذكر بقوله « تعد بطاقة يوضح فيها بالتفصيل أفضل الطرق لأداء كل من العمليات الأولية لكل عمــل بذاته ، وتحدد هذه البطاقة الأدوات التى تستخدم ، وتعين الوقت الذى تحتاج اليه كل من هذه العمليات كما تدل عليــه التجارب ••• وينتج من مجموع هــذه الأوقات الوقت المطلوب لاتمام هذا العمل • فاذا سار العامل وفق ما حدد من تعليمات وأنجز كل العمــل المطلوب منه انجازه خلال اليوم فانه ينال مكافأة محددة بالاضافة الى أجره اليومى المنتظم الذى يدفع دائما • أما اذا لم يستطع حتى نهاية اليوم أن ينجز كل العمل المطلوب منه فانه لا ينال هذه المكافأة بل يقتصر على أجره اليومى » •

كما وضع ما يسمى بخريطة جانت التى تبين مقدار الانتاج مقارنا بوحدات زمنية معينة مما يعتبر ثورة فى مجال رقابة الانتاج اذ استخدمت هذه الخريطة فى مقارنة أداء العمل المخطط بأدائه الفعلى •

وفى سنة ١٩٠٨ قدم جانت بحثا للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين بعنوان « تدريب العاملين على تقاليد الصناعة والتعاون » ويرى فيه وجوب توجيه العاملين فى العمل بدلا من سوقهم اليه ، وهنا يستحدث جانت ما نسميه اليوم سيكولوجية علاقات العاملين • فقد كان يرى أن الادارة مسئولة أصلا عن تعليم وتدريب العمال لزيادة مهارتهم ، وتكوين تقاليد عمل أفضل والحد من الوقت الضائع •

وقد استهل جانت بحثه السابق بقوله « يرجع الاهتمام الواسع بتدريب العمال الذى لوحظ بشكل بارز على مدى سنوات عديدة ــ الى الاحساس بحاجة واضحة الى طرق فى التدريب تفضل الطرق الشائعة بصفة عامة فى هذه الأيام (وقتذاك) •

والنقطة الفريدة التى يبدو أن هذه الطرق كمجموعة تفتقدها هى أنهـا لا تركز عناية كافية على ضرورة اتصاف العمال بالجد فى العمل مثل اتصافهم بالمعرفة والمهارة .

وعادات الجد أكبر فى قيمتها كثيرا من أى نوع من المعرفة أو المهارة ، لأن الاعتماد على مثل هذه العادات يجعل مشكلة تحصيل المعرفة أو المهـارة أيسر كثيرا وما لم يتوافر الاقبال الجاد على العمل فان المعرفة والمهارة تكونان قليلتى القيمة بل وضارتين فى بعض الأحيان .

وقد وجد أنه اذا درب العمال تدريبا منظما على عادات الجد فى العمل فان الأمر لا يقتصر على امكان تدريب الكثيرين منهم على الفاعلية فى أى ناحية تطلب فيها بل أنه ابنتج عن ذلك نظام فعال للتعاون بين العمال ورؤسائهم » .

والواقع أن جانت كأى من رواد الفكر كان متقدما عن عصره ، وهو يشكل مع كل من تيلور وجلبرت زوايا مثلث الادارة العلمية(٨) .

المطلب الثـانى

مدرسـة فايول الفكرية

ولد هنرى فايول Henri Fayol وهو فرنسى سنة ١٨٤١ وحصل على بكالوريوس الهندسة سنة ١٨٦٠ وتولى ادارة احدى شركات التعدين . وكان يعزو نجاحه فى ادارتها الى الوسـائل التى استخدمها فى الادارة وليس الى موهبة أو ميزة شخصية .

ويتضمن كتابه « الادارة العامة والصناعية » الذى أصدره سنة ١٩١٦ تراثه الفكرى . وتنسب اليه مدرسة العملية الادارية ، ويعتبر بحق أول من أشاد نظرية متكاملة فى علم الادارة قوامها فكرتا الوظيفـة الادارية ومبادىء الادارة اللتان نعرض لهما فيما يلى :

---

(٨) يراجع كلود جورج فى المرجع السـابق ص ١٠٠ ـ ١٠٢ وكذا هيل فى الموسوعة الادارية ص ٢٦٠ ، وميريل فى المرجع السابق ص ١٣٩ وما بعدها ، وأيضا ص ١٦٣ وما بعدها .

أولا ـ الوظيفة الادارية:

يعد فايول أول من حلل الوظيفة الادارية الى عناصرها اذ عمد فى كتابه سالف الذكر الى تصنيف وظائف أى مشروع فى ست مجموعات هى :

١ ـ الوظائف الفنية : وتشمل الانتاج والتصنيع والتمويل .

٢ ـ الوظائف التجارية : وتشمل المبيعات والمشتريات والمبادلات .

٣ ـ الوظائف المالية : وتشمل التمويل والانفاق .

٤ ـ وظائف الصيانة : وتشمل المحافظة على الأموال والأشخاص .

٥ ـ وظائف المحاسبة : وتشمل الحسابات والميزانية والاحصاءات .

٦ ـ الوظائف الادارية : وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والقيادة .

ثم عرف وحلل كلا من العناصر الخمسة للوظيفة الادارية على النحو التالى :

التخطيط :

ويعنى دراسة المستقبل والتنبؤ به ووضع خطة عمل .

التنظيم :

أى اقامة هيكل بشرى ومادى لانجاز مهام المشروع . وعلى المنظم (الادارى) أداء الواجبات التالية :

١ ـ الاستيثاق من أن الخطة أحكم اعدادها ونفذت بدقة .

٢ ـ التأكد من أن التنظيم البشرى والمادى يلائم هدف المشروع وموارده ومتطلباته .

٣ـ قيام سلطة واحدة كفؤة ونشطة .

٤ ـ المواءمة بين الأنشطة وتنسيق الجهود .

٥ — أتخاذ قرارات واضحة ومتميزة ومحددة •

٦ — وضع نظام للاختيار السليم للأفراد ، واسناد رئاسة كل قسم الى شخص قدير نشط ، ووضع الشخص فى الموقع الذى يمكنه من تقـديم أكبر خـدمة •

٧ — التعريف الجلى للواجبات •

٨ — تشجيع الرغبة فى المبادأة وتحمل المسئولية •

٩ — المكافأة العادلة والمناسبة عن الخدمات المؤداة •

١٠— توقيع عقوبات مالية عن المخالفات والأخطاء •

١١— الحفاظ على النظام •

١٢— التأكد من خضوع المصالح الفردية للصالح العام •

١٣— الاهتمام بوحدة القيادة •

١٤— الاشراف على التنظيم المـادى والبشرى •

١٥— شمول الرقابة لكل شىء •

١٦— محاربة الاغراق فى التنظيم اللائحى والاجراءات الرتيبة والرقابة المكتبية •

القيادة :

وتعنى الحفاظ على نشاط العاملين فى المنظمة ، وينبغى أن يتوافر للادارى القائد ما يأتى :

١ — معرفة دقيقة بالعاملين معه •

٢ — استبعاد أى عنصر غير كفؤ •

٣ — معرفة جيدة للقواعد والاتفاقات المنظمة للعمل وأوضاع العاملين •

٤ — أن يكون قدوة حسنة •

٥ — اجراء مراجعات دورية للتنظيم واستخدام خرائط تنظيمية موجزة •

٦ ــ الاجتماع بمساعديه الرئيسيين عن طريق عقد مؤتمرات بما يحقق التوجيه وتجميع الجهود .

التنسيق :

ويعنى الربط بين الجهود والأنشطة وتوحيدها والمواءمة بينها .

الرقابة :

ويعنى أن يرى انجاز العمل وفق ما تقرر من خطة وتوجيه .

ويشير فايول الى حقيقة ملموسة وهى أنه كلما صعدنا فى السلم الادارى زادت حاجاتنا الى الوظيفة الادارية وعليه فهى تستغرق تدريجيا نسبة أكبر من نشاط المستويات الوظيفية الأعلى . والواقع أننا نبدأ فى تدرجنا الوظيفى فنيين وننتهى فى قمته اداريين ، وهو ما يؤكد أهمية الوظيفة فى سائر منظماتنا .

ثانيا ــ مبادىء الادارة :

استخلص فايول من خبرته أربعــة عشر مبدأ يرى أنهــا تحقق الادارة السليمة الناجحة ، ومضى يعددها ويوضح مهفومه لكل منها على النحو التالى :

١ ــ تقسيم العمل :

يرى فايول أن التخصص يستند الى النظام الطبيعى وأن تقسيم العمل يستهدف زيادة الانتاج واتقان العمل ويعتبر أفضل وسيلة للاستفادة من الأفراد والجماعات . ولا يقتصر تطبيقه على العمل الفنى ولكنه يطبق بلا استثناء على كل الأعمال التى تتطلب أعدادا كبيرة من الأفراد وأنواعا مختلفة من القدرات ، ويؤدى الى التخصص فى الوظائف وفصل السلطات .

٢ ــ السلطة والمسئولية :

السلطة ، هى الحق فى اصدار الأوامر ، والقدرة على فرض الطاعة ... ولابد من التمييز بين السلطة الرسمية للمدير التى تستمد من وظيفته ، وسلطته

الشخصية التى تتكون من الذكاء والتجربة والقيمة الأدبية والقدرة على القيادة والخدمات السابقة وغير ذلك • وفى تكوين الرئيس الممتاز لا غنى عن أن تكمل السلطة الرسمية بالسلطة الشخصية •

ولا يجوز أن نتصور السلطة بمعزل عن المسئولية أو بمعزل عن المجازاة – الثواب والعقاب – التى تتلاءم مع ممارسة القدرة ، والمسئولية احدى نتائج السلطة • وهى نتيجتها الطبيعية وشريكتها التى لا غنى عنها وحيثما تمارس السلطة تنشأ المسئولية •

والحاجة الى المجازاة التى يرجع منشؤها الى الاحساس بالعدالة ، تقوى وتزيد نتيجة للاعتقاد أنه من الصالح العام التشجيع على الأعمال النافعة ، وعدم تشجيع الأعمال الضارة • وتطبيق الجزاء على أفعال السلطة يشكل جزءا من الظروف التى لا غنى عنها للادارة السليمة •

والاستقامة الشخصية هى أفضل الضمانات ضد سوء استخدام السلطة•

٣ – النظام :

يهدف النظام أو الانضباط فى جوهره الى توفير الطاعة والعمل والنشاط والسلوك ومظاهر الاحترام فى تطبيق الاتفاقات القائمة بين المشروع وعامليه والتى تحدد اجراءات النظام الرسمية وهو من صنع القادة •

٤ – وحدة الأمر :

ومقتضاها أن يقتصر اصدار الأوامر للعامل فى أى عمل من الأعمال على رئيس واحد • ويحذر فايول من النزاع والفوضى التى يؤدى اليها ازدواج الرياسة الناجم أساسا عن الافتقار الى التحديد الواضح المنضبط للأقسام والواجبات •

٥ – وحدة التوجيه :

أى قيام رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة ذات الهدف الواحد•

وهذا شرط لازم لوحدة العمل وتنسيق القوى وتركيز الجهد • وهى تختلف عن وحدة الأمر التى تتعلق بتشغيل العاملين •

٦ ــ تغليب الصالح العام :

اذ يجب أن يسبق صالح المشروع مصالح أفراده كما يعلو صالح الدولة على صالح المواطن • ويحذر فايول من الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف وكل الانفعالات الانسانية التى تعمل على أن يطغى الصالح الفردى على الصالح العـــام •

ويتطلب علاج تعارض المصالح فى المشروع توافر أمور ثلاثة هى : الحزم والقدوة الصالحة من جانب الرؤساء ، واتفاقات عادلة ما أمكن ، واشراف دائم•

٧ ــ أجور العاملين :

وهى ثمن الخدمات التى يؤدونها وينبغى أن تكون عادلة تحقق رضـــاء العاملين والمشروع كليهما • ويعتبر فايول أن فكرة مشاركة العاملين فى الأرباح تحقق التوافق بين رأس المـــال والعمال •

٨ ــ المركزية :

وهى نظام طبيعى يستند الى حقيقة أن كل كائن تتجه احساساته نحو المخ أو الجزء الموجه الذى منه تصدر الأوامر المحركة لسائر أجزائه ، ومن ثم فهى موجودة دائما وبدرجات متفاوتة فى سائر المنظمات •

٩ ــ التدرج الرئاسى :

وهو تسلسل الرياسات ابتداء من السلطة النهائية الى أدنى درجاتهـــا فيما يسمى خط السلطة الذى يحدد مسارات الاتصالات الرأسية • ويفضل فايول الأخـــذ بالاتصال العرضى أو الأفقى أو ما يسميه فايول « معبرة الجماعة » باعتباره أسرع وأيسر ، وأنه اذا كان من الخطأ الانحراف دون مبرر عن مسار خط السلطة الا أن التمسك به خطأ عندما يترتب عليه خسارة •

١٠ — الترتيب :

ويشير بالنسبة للأشياء المادية « مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه » وهذا هو الترتيب المادى ، وهو ما يطبق فى الترتيب البشرى « مكان لكل فرد وكل فرد فى مكانه » • ويفترض الترتيب الكامل مقدما مكانا أحسن اختياره • وتوافر النظافة نتيجة للترتيب • كما يتطلب وجود رسم تخطيطى يمثل المكان بأكمله مقسما الى أقسام بقدر عدد الموظفين المسئولين ويسهل الى درجة كبيرة انشاء الترتيب ورقابته •

ويتطلب النظام الاجتماعى وضع الشخص الصحيح فى المكان الصحيح وهو ما يفترض سلفا التنظيم السليم والاختيار السليم • كما يتطلب معرفة دقيقة بالاحتياجات والموارد البشرية وتحقيق توازن مستمر بينهما • وفايول يشير هنا الى تخطيط القوى العاملة على صعيد المشروع •

١١ — الانصاف :

ويعنى الجمع بين الرحمة والعدالة فى تنفيذ الاتفاقات والقواعد • وهو ما يقتضى استبعاد القسر والصرامة • وتوافر الرأى الصائب والتجربة واستقامة النهج فى التطبيق •

١٢ — استقرار أوضاع العاملين :

تعمل الادارة الناجحة على استقرار مراكز عامليها حفاظا على العناصر الخبيرة المدربة • ويرى فايول أن مديرا متوسط القدرات مستقرا فى عمله يفضل كثيرا من المديرين الممتازين الذين سرعان ما ينقلون •

١٣ — المبادأة :

وتعنى قدرة وحرية التفكير والاقتراح والتنفيذ ، فمما يكسب الشخص الفطن الرضا النفسى هو أن يشهد نجاح خطة رسمها ووفر لها عناصر النجاح ، وهذا من الحوافز القوية على بذل الجهد الانسانى • ويتطلب الأمر الكثير من اللباقة وشيئا من سلامة النهج للايحاء لكل فرد بالمبادأة ورعايتها فى نطاق الحدود التى يفرضها احترام السلطة والنظام•

١٤ — روح الجماعة :

فالتوافق والاتحاد بين العاملين فى المشروع قوة له ولذا ينبغى بذل الجهود لتحقيقه • وهو ما يوفره مبدأ وحدة الأمر وتجنب الأخذ بشعار فرق تسد وسوء استعمال الاتصالات الكتابية بين العاملين •

ويرى فايول أن تصاغ هذه المبادىء فى قانون للادارة ويبرر ذلك بقوله : « أن المبادىء الخلقية الأبدية وقوانين الوصايا العشر وتوجيهات الكنيسة ليست كافية لارشاد المديرين ، وأن هناك حاجة الى قانون خاص • وسبب ذلك هو أن نسق القوانين الدينية والخلقية العليا لا تنظر الا الى الفرد أو الى مصالحه التى لا ترتبط بهذا العالم » وهو ما لا يصدق فى حق الاسلام الذى تستهدف آيات كتابه المقدس وأحاديث رسوله الكريم هداية البشرية فرادى ومجتمعين الى ما يحقق سعادتها فى سائر شئون الدنيا والدين •

واذا كان فايول يتفق مع تايلور فى وجود مبادىء ادارية عامة التطبيق بالنسبة لسائر النشاطات البشرية الجماعية الا أنه يخالفه فى أن تطبيقها لا يتسم بالجمود والصرامة ، كما يخالفه فى الأخذ بفكرة الاشراف الوظيفى لتعارضها مع مبدأ وحدة القيادة والتوجيه •

والواقع أن خلافهما الفكرى هذا انما يرجع أساسا الى تفاوت موقع كل منهما فى السلم الادارى وخلفيته الوظيفية ، فقد عمل تيلور فى مستوى الادارة الدنيا بينما شغل فايول وظائف الادارة العليا(٩) •

---

(٩) يراجع كلود جورج فى المرجع السابق ص ١٠٥ — ١١٠ وكذا هارود ميريل فى المرجع السابق ص ٢٦٥ — ٢٩٨ وأيضا مؤلفنا « نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة » ص ١٦ ، ١٨ • الترجمة الانجليزية فايول General and Iudustrial management التى ظهرت سنة ١٩٤٩ ، واتاح ظهورها نشر افكار فايول فى الدول الانجلوسكونية وان جاء نشرها متأخرا كثيرا عن بدء ظهورها •

المبحث الثـــانى

الفكر الادارى الانســـانى

(الفكر الحديث)

كان للفكر الادارى العلمى ورواده كما رأينا من المهندسين ذوى الخبرة الادارية فضل التأصـــيل العلمى للادارة كحقل تخصص • ولكن هـــذا الفكر — وخاصة حركة الادارة العلمية — اتسم بطابع مادى اذ عنى أساسا بدراسة العمل وأساليب أدائه ، وأغفل العنصر الانسانى كعامل محرك للادارة •

ولذا فقد كان رد الفعل الطبيعى كما رأينا اعتراض العمال ونقاباتهم على نظام تيلور مما دعا رواد الفكر آنذاك — سواء أكانوا مؤيدين أو ناقدين لحركة الادارة العلمية — الى ابراز أهمية الجانب الانسانى فى الفكر الادارى أمثال هوجو منستربرج وروبرت هوكسى وغيرهم •

وقد مهد ذلك لظهور الفكر الادارى الانسانى — لا سيما حركة العلاقات الانسانية — ورواده أصلا من أساتذة العلوم الاجتماعيـــة والسلوكية الذين ركزوا دراساتهم على العنصر البشرى فى الادارة أمثال ألتون مايو وشيستر برنارد وآخرين •

وكان لقيام هذا الاتجاه الفكرى الحديث أثره الملحوظ فى تطوير المفاهيم الادارية الأساسية كما سنرى •

المطلب الأول

مقدمات الفكر الانسانى

نشـــير هنـــا الى مجموعة من رواد الفكر الادارى الذين هاجموا الاتجاه اللاانسانى لحركة الادارة العلمية •

هوجو منستربرج Hugo munsterberg :

وهو ألمانى ولد فى دانزج سنة ١٨٦٣ وحصل على دكتوراه فى علم النفس من جامعة ليبزج سنة ١٨٨٥ واشتغل أستاذا لعلم النفس التجريبى بجامعة هارفارد الأمريكية حيث عنى بالجانب المعملى لعلم النفس • وقدم عدة مقالات وبحوث منشورة فى المجلات المحلية وجهت أنظار الصناعيين الى الجوانب النفسية فى الادارة •

وقد بدأ سنة ١٩١٠ باجراء بحوث بمعاونة بعض الدارسين تعالج تطبيق علم النفس فى الصناعة وأسفرت عن نشر كتابه الرائد « فى علم النفس والكفاية الصناعية » Psychology and Industrial Ecciency والذى يمثل أول مساهمة جادة لعلم النفس فى حقل الادارة •

وهو يستهل كتابه بالتنويه الى فكرة تيلور العبقرى فى مجال الادارة العلمية ثم يقترح أن يكون دور علماء النفس فى الصناعة هو المساعدة فى البحث عن العناصر الصالحة للعمل ، وهو تحديد الظروف النفسية التى تمكن الأفراد من تحقيق أكبر انتاج ، والوقوف على ما يزيده من مؤثرات فكرية تحقيقا لصالح الادارة أو على حد قوله « ••• اننا نتساءل كيف نحصل على أحسن عمل ممكن ؟ وكيف نضمن أحسن ما يمكن من نتائج ؟؟ » •

ويرجع اليه الفضل عن طريق تجاربه فى اجراء امتحانات لاختيار السائقين ، فى الأخذ بالتوجيه المهنى على أسس علمية فى الصناعة ، وبفضل جهوده أيضا اعتبر علم النفس فى الصناعة منذ سنة ١٩٢٠ أحد الجوانب الهامة فى علم الادارة الجديد(١٠) فهو حقا رائد علم النفس الصناعى •

وهو يختلف فكريا عن تيلور وكما قيل بحق فى « أن تيلور ينظر الى الوجهة الفنية ولكن منستربرج ينظر الى الوجهة النفسانية للعامل ، فبينما تيلور يفرض على العامل قواعد ميكانيكية قاسية ليجعله مطابقا للآلة ، نرى

---

(١٠) يراجع كلود جورج فى المرجع السابق ص ١٠٢ ، ١٠٣ •

منستربرج يحاول تعديل الآلة حتى تصبح ملائمة للانسان • فنظرية تيلور مادية ونظرية منستربرج شخصية ، فهو يحاول أن يخضع المادة الى الروح وأن يخضع الوجهة الميكانيكية الى الوجهة النفسية » •

جيمس هارتنس James Hartness :

ولد سنة ١٨٦١ بولاية نيويورك وتلقى قدرا متواضعا من التعليم ثم قضى فترة تدريب باحدى الورش ، وعمل فى صناعة الآلات حتى وصل مديرا لشركة جونز وليمسون للآلات ونهض بها حتى غدت فى قمة قطاع صناعة الآلات •

وفى سنة ١٩١٣ انتخب رئيسا للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين وكذا رئيسا للمجلس الأمريكى المهندسين • وقد نشر فى سنة ١٩١٢ كتابه الوحيد بعنوان « العامل الانسانى فى ادارة المصانع » The Human Factor in Works management وفيه يبرز الأفكار الرئيسية التالية :

١ — أن العديد من سمات الاتجاه الجديد فى الادارة — يقصد الادارة العلمية — يغلب عليها الطابع الميكانيكى الآلى •

٢ — ان كثيرين من مهندسى الكفاية — وهم المعنيون بتطبيق الادارة العلمية — يجهلون كلية الطبيعة البشرية •

٣ — ان مشكلة رفع الكفاية تتضمن أيضا الجانب النفسى فضلا عن الجانبين الهندسى والاقتصادى •

لقد عرض كلا من جلبرت وجانت كما رأينا لهذا الجانب الانسانى ، ولكن كتابة هارتنس بشأنه كانت لها دلالتها الخاصة لأنها صدرت عن مدير شركة صناعية كبرى وناجحة ، فها هو أحد المديرين التنفيذيين البارزين يؤكد تلك الحقيقة وهى أنه لا جدوى اطلاقا من الادارة العلمية الجديدة مادامت تتجاهل الطبيعة البشرية •

وهو يؤكد أهمية التخصص فى اكتساب العامل عادات العمل مما يعفيه ذهنيا من التفكير فى تفصيلاته المتكررة ومن ثم ينصرف فكره الى نوع من الدراسة المجدية • ويقترح أن يراعى فى تصميم الآلة ملاءمتها لعادات العامل ما أمكن مما يقتضي أن يكون مصمم الآلة على معرفة تامة بطبيعة من يستعملونها، وهو ما يمثل اتجاها نحو اخضاع الآلة للانسان وليس العكس(١١) •

روبرت ف• هوكسى : Robert F. Hoxie

اشتغل هوكسى بتدريس الاقتصاد السياسى فى جامعة شيكاغو الأمريكية وألف فى سنة ١٩١٥ كتابا بعنوان « الادارة العلمية والعمل » Scientific Management and labor كما كتب فى سنة ١٩١٧ عن اتحادات النقابات فى الولايات المتحدة الأمريكية •

وتتمثل أفكار هوكسى التى أودعها فى كتابه الأول فى دراسته الفاحصة الناقدة لأسس الادارة العلمية ، وهى الدراسة التى أجراها عندما أسندت اليه رئاسة اللجنة الفرعية التى شكلها البرلمان الأمريكى لتقصى الآثار السيئة لتطبيق نظام تيلورعلى العاملين وعلاقات العمل • وقد أثبتت فى تقريرها واحدا وأربعين اعتراضا قدمها العمال الذين استدعتهم اللجنة وناقشتهم بشأنها • نذكر منها الأربعة الرئيسية التالية :

١ ـ الادارة العلمية تستهدف توزيعا غير عادل للدخل ، فهى لا تعطى العمال ناتج الزيادة فى كفاءة العمل •

٢ ـ الميل الى تجاهل العنصر البشرى فى الانتاج واعتبار العاملين مجرد آلات صماء •

٣ ـ خلق ارستقراطية صناعية تنفرد بالتخطيط ، وعلى العمال مجرد التزام التعليمات •

٤ ـ معارضة أى تنظيم لقوى العمل •

---

(١١) يراجع كلود جورج فى نفس المرجع ص ١١٥ ، ١١٦ •

وينعى هوكسى على الادارة العلمية قصور أسسها العلمية اذ لا يوجد فى نظامها ما يحول دون الاخلال بما وضعته من أنماط للعمل وذلك بالنسبة لما يتعلق بالأوضاع والعلاقات البشرية • ولم تكن الادارة العلمية عادلة عندما ركزت اهتماما كليا بالانتاج وذلك فيما وضعته من مستويات للأداء وتثبيت للأجور اذا استهدفت بدهاء زيادة سرعة العامل كما ترتب على أخذها بالتخصيص الضيق تشجيع الروتين وجمود العامل فكريا وافتقاره الى المبادأة الخلاقة فى عمله • لقد حطمت هذه الحركة ملكة الابتكار والرغبة فى التحسين عند الأفراد ولذا يدعو الى ضرورة اعادة النظر فى حركة الادارة العلمية(١٢) •

هوراسن ب• درورى Horacen B. Drury :

كان يحاضر فى الاقتصاد والاجتماع بجامعة ولاية آهيو الأمريكية • وفى سنة ١٩١٥ ألف فى « تاريخ ونقد الادارة العلمية » History and Criticism of Scientific Management •

وقد عالج فى القسم الأول من كتابه تطور الادارة العلمية وتاريخها ، وعرض فى قسمه الثانى دراسة ناقدة لها على نحو ما صنع هوكسى فى بيان آثارها الضارة على العمل • ولكنه بوجه عام وعلى عكس هوكسى كان نقده يستهدف صالح حركة الادارة العلمية التى يرى أنها تشكل فى الجانب الأكبر منها نظاما جيدا وأنها لا تزال — وقتذاك — فى دور التكوين •

ويرى خلافا لهوكسى أن الادارة العلمية تمثل مرحلة تحول فكرى من الاهتمام بالآلة الى الاهتمام بالانسان ، فدراسة الادارة العلمية فى نظره دراسة للفرد ولطبيعته ولمثله وان كان اهتمامها بالفرد كعنصر انتاجى مربح أكثر من اهتمامها بالجماعة •

لقد كان درورى مثل هوكسى من الأوائل الذين وجهوا انتقادات لها قيمتها من وجهة نظر المجتمع وصادرة عن عناصر لها وزنها العلمى(١٣) •

---

(١٢) كلود جورج ص ١١٧ ، ١١٨ •
(١٣) المرجع السابق ص ١١٨ •

المطلب الثـــانى

رواد الفكر الانسانى

كان للانتقادات القاسية التى وجهت للنزعة اللاانسانية فى فكر الادارة العلمية ومنها صدر عن أنصارها أثرها فى انماء الفكر الادارى الانسانى وظهور عدد من رواده الذين ساهموا بدرجات متفاوتة فى اثرائه وترسيخه • وحسبنا أن نخص بالذكر هنا أهم هؤلاء الرواد فى نظرنا •

جورج التون مايو G. Elton Mayo :

وهو عالم أسترالى ولد سنة ١٨٨٠ واشتغل بتدريس المنطق والفلسفة والأخلاق ثم هاجر الى الولايات المتحدة الأمريكية بدعوة من مؤسسة روكفلر حيث اشـــتغل بالبحوث الصناعيـــة التجريبية فى جامعـــة هارفارد ، واشتهر بالتجارب التى أجراها بمصانع هوثورن الكهربائية واستعان فيها بهيئة الباحثين فى مدرسة ادارة الأعمال بهذه الجامعة ، وكانت هذه البحوث منطلقا لحركة العلاقات الانسانية التى اقترن اسمه بها وقادها منذ سنة ١٩٢٣ •

ويمكن تصنيف دراسات هوثورن فى ثلاثة أنواع هى : دراسات غرفة الاختبار وتعنى بتحديد آثار بعض المتغيرات كالاضاءة على أداء العاملين وهى ذات طابع تجريبى • ودراســـات المقابلة وتهتم بتحسين اتجاهات العـــاملين وميولهم ، وهى ذات طابع نفسى • ودراسات الملاحظة وتعنى بوصـــف وتفهم العوامل المؤثرة فى النظـــام غير الرسمى لجماعات العمـــل وهى ذات طابع اجتماعى •

وقد كشفت هذه الدراسات فى مجموعها عن فروض جوهرية تتعلق بطبيعة العامل وعمله وكان من أهم هذه الفروض ما يأتى :

١ ـــ اثبات أن العامل ليس مجرد انسان اقتصادى يكتفى بتحفيزه ماليا بربط الأجر بالانتاج •

٢ ــ الاعتراف بأهمية الميول والاتجاهات الفردية فى تشكيل السلوك وتحديده •

٣ ــ اظهار أهمية دور المشرف فى الموازنة بين مستويات العامل وانتاجه•

٤ ــ تأكيد أهمية اذكاء رضاء العامل وروح الجماعة وعمـل الفريق فى تحقيق أهداف المنظمة •

٥ ــ بيان أثر التشكيل الاجتماعى غير الرسمى والذى يقوم على التفاعل الاجتماعى بين العاملين فى تحقيق أهداف المنظمة •

والواقع أن بحوث هوثورن أكدت بما لا يدع مجالا للشك أثر ظروف العمل ومعنويات العاملين فى زيادة معدلات الانتاج وتحسينه • كمـا أبرزت أهمية الاستعانة بمشورة العاملين والرجوع اليهم عند اتخاذ ما يمس شئونهم من قرارات مما يؤكد عضويتهم وانتماءهم للجمـاعة ويشـعرهم بالتقـدير والاستقرار • وهو ما كان له أعمق الأثر فى التطوير الانسانى الديمقراطى للادارة وتشجيع اقتراحات العاملين وأساليب تحفيزهم ورفع معنوياتهم وغير ذلك من وسائل تنظيم علاقات العمل الانسانية •

وقد نشر مايو دراساته سنة ١٩٣٣ فى كتابه « المشاكل الانسانية للمدنية الصناعية » • وفى كتابه الثانى بعنوان « المشاكل الاجتماعية للمدنية الصناعية » الصادر سنة ١٩٤٥ قبل وفاته بأربع سنوات[١٤] •

مارى باركر فوليت Mary Parker Follett :

ولدت فى بوستن سنة ١٨٦٨ وركزت فى دراساتها على الفلسفة والقانون والسياسة ، وقد استكملت دراساتها العليا فى كمبردج ببريطانيا وفى باريس •

---

(١٤) تراجع الموسوعة الادارية التى أصدرها هيل ، ص ٢٧٦ وما بعدها وكلود جورج ص ١٢٨ وما بعدها .

وقد حاولت فوليت منذ أن بدأت عملها الاجتماعى والعلمى سنة ١٨٩١ حتى وفاتها سنة ١٩٣٣ على وضع فلسفة للادارة أساسها أنه ينبغى لأى مجتمع حيوى منتج الاعتراف بالرغبات الحافزة سواء للفرد أو للجامعة • وأن المؤثرات الحافزة للفرد فى العمل هى نفسها التى تحفزه خارجه •

وترى أن المشكلة الأساسية لأى تنظيم سواء فى قطاع الأعمال أو غيره انما تتمثل أصلا فى تحقيق التوافق والتنسيق فى الجهود الجماعية ابتغاء تحقيق أكفأ جهد يبذل لانجاز العمل على أكمل وجه • كما ترى فى ضوء عملها الاجتماعى أن اعتبار السلطة عملية اخضاع الآخرين يسىء الى المشاعر الانسانية ، ومن ثم فهى لا تصلح كأساس سليم لتحقيق التعاون فى المنظمة • ولذا يتعين الاستعاضة عن هذا المفهوم بفكرة السلطة الوظيفية حيث تقتصر ممارسة السلطة فى حدود اطار الوظيفة •

والقيادة فى نظرها ليست الشخصية المتسلطة وانما الشخصية المقبولة من المجموعة ، وهى ليست هبة ولكن تكتسب بالتعلم وتفهم ديناميكيات الجماعة والسلوك البشرى فالقادة يصنعون ولا يولدون هكذا • وقد حرصت فوليت على ابراز الطابع الشخصى الانسانى فى القيادة فى محاضرة ألقتها جامعة لندن سنة ١٩٣٣ بعنوان « أساسيات القيادة » •

والتنسيق هو روح الادارة وقلبها النابض • وتميز فوليت بين أربعة أنواع منه هى :

١ ــ التنسيق بالاتصال المباشر بالأشخاص المعنيين •
٢ ــ التنسيق كعملية مستمرة •
٣ ــ التنسيق الموجود فى المراحل الأولى للمجهود •
٤ ــ التنسيق فى العلاقات المتبادلة لكل جوانب الموقف •

وفى محاضرة لها عن التنسيق تدعو الى تسوية أية خلافات فى الرأى بين أعضاء المنظمة عن طريق التكامل فى الرأى وليس عن طريق السلطة أو المساومة بين أصحاب الآراء المختلفة • فهى ترى البحث عن رأى وسط يرتضيه الجميع •

وكانت فوليت فى كل ما تقدمه من مشاورات للقيادات الصناعية والسياسية تؤكد الحاجة الى الأخذ بمبدأ جديد فى الاجتماع البشرى وذلك لأن الأفراد لم يتعلموا بعد كيف يعيشون معا فى توافق وانسجام • وهو ما تسميه « مفهوم الجماعة » group concept وتتنبأ بأن هذا المفهوم سوف يسود مستقبلا نظمنا الصناعية والاتجاهات السياسية الحديثة وكأساس للنظام الدولى •

فقد كانت فوليت داعية « الترابط الاجتماعى » togetherness « والتفكير الجماعى » group thinking • كما كانت ذات فلسفة ادارية فريدة ساعدت فى سد الثغرة بين الاتجاه الميكانيكى لتيلور والاتجاه الحديث فى التركيز على السلوك البشرى • انها صاحبة الاتجاه الاجتماعى الذى يأخذ بالاجراء الجماعى فى حل مشاكل الادارة(١٥) ، وتنفى فى مقالها بعنوان « ادارة الأعمال كمهنة » ما يزعمه بعض أنصار الادارة العلمية من أن العلاقات الانسانية لا تخضع فى معالجتها للأسلوب العلمى • وتقول فى ذلك أن « السبب فى أننا ندرس العلاقات الانسانية فى الصناعة هو أننا نعتقد فى امكان وجود علم فى التعاون • وما أقصده وأصر عليه فى هذا هو أن التعاون ليس مجرد النوايا الطيبة والاحساس الرقيق • انه لابد أن يؤسس على هذا ، ولكن لا يمكن أن يتوافر لك التعاون الناجح حتى تخضع طرق التعاون بالتجربة بعد التجربة وبمقارنة التجارب وبتجميع النتائج » •

وتعكس كتاباتها العديدة الجوانب الانسانية والاجماعية فى منحاها الفكرى ، ونخص بالذكر منها « الادارة الديناميكية » وتضم مجموعة بحوثها وكذا « الحرية والتنسيق » وتضم مجموعة محاضرات ألقتها فى قسم ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية فى جامعة لندن ١٩٣٣ •

شستر برنارد Chester Barnard :

ولد سنة ١٨٨٦ وشغل عدة وظائف هندسية وادارية فى عدة مشروعات للمواصلات السلكية واللاسلكية الى أن صار فى سنة ١٩٢٩ رئيسا لشركة

---

(١٥) يراجع كلود جورج ص ١٣٠ — ١٣٢ وكذا ميريل ص ٢٧٠ وما بعدها وأيضا هيل ص ٢٤٠ •

بيل تلفون نيوجرسى ثم رئيســا لمؤسسة روكفلر • وقــد عنى منذ السنوات الثلاثينية وحتى وفاته سنة ١٩٦١ بتحليل طبيعة الادارة المعاصرة من زاوية اجتماعية حيث أبرز لأول مرة أهمية التنظيم الاجتماعى الذى يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا ، فى تشكيل أى منظمة مما استحق معه أن يعتبر بحق رائد المدرسة الاجتماعية فى الفكر الادارى الانسانى •

أخذ برنارد بالمفاهيم الاجتماعية فى الادارة وسجل دراسته فى هذا الصدد فى كتابه المعروف « وظائف المدير المنفذ » The Functions of the Executive الصادر سنة ١٩٣٨ ، أوضح فيه أن المنظمة فى حقيقتها نظام قوامه نشاطات منسقة واعية حيث يعتبر المدير التنفيذى أهم عامل استراتيجى • وهو يرجع هذه الأهمية البالغة للمدير فى التنظيم الى وظائفه الثلاث التالية :

١ ـــ وضع نظام اتصالات يكفل قيام نظم متعاونة •
٢ ـــ النهوض بالجهود اللازمة لتسيير النظام •
٣ ـــ وضع أهداف وأغراض يتغيا النظام تحقيقها والتعريف بها •

ويؤكد برنارد أهمية تشجيع الأفراد على التعـــاون داخل المنظمة وذلك بوضـــع تنظيم يحظى بقبولهم اذا ما توافر تفهمهم له واعتقادهم باتفـــاقه وأهداف المنظمة وايمانهم بأنه يتمشى مع مصالحهم ويمكن الاستجابة اليه •

وكان برنارد أول من عنى بدراسة الحوافز فى كتابه سالف الذكر اذ يرى أن المدير اليقظ يفيد أكثر من استخدام الحوافز الايجابية ولا يلجأ الى سلاح العقوبات الا بالقدر الضرورى للحفاظ على النظام • وهو يركز على الحوافز المعنوية كظروف العمل الجيدة وانماء شعور الولاء للمنظمة لدى العـــاملين ، ويرى أن الحوافز المعنوية تفوق فى أهميتها الحوافز المـــالية •

ويعترض برنارد على المفهوم التقليدى للسلطة الرسمية المفروضـــة من أعلى ويدعو مثل فوليت الى الأخـــذ بالمفهوم الاجتماعى للسلطة المقبولة التى تحظى باستجابة العاملين تلقائيا لها ، ومن ثم فهى ســـلطة مغرضة الى أعلى المستويات وليست منها • انها سلطة مؤثرة أكثر منها آمرة •

ويرى أن أهم السمات المؤثرة للقائد الجيد تتمثل فى الحيوية والمثابرة والشعور بالمسئولية والمقدرة الذهنية وقدرة الاقناع • ويدعو القائد الى توفير حالة رضـاء نفسى فى علاقات العـاملين بعضهم ببعض مما يحقق التكافل الاجتماعى والتعاون فيما بينهم • وبالتالى يخلق المناخ الملائم للثقـة المتبادلة وتقبل ما يصدره من توجيهات •

والواقع أن برنارد يعتبر فعلا رائد المدخل الاجتماعى فى الفكر الادارى المعاصر(١٦) •

أوردواى تيد Ordway Tead :

ولد سنة ١٨٩١ وهو حاصل على دكتوراه فى القانون من جامعة سانت لورنس • عمل فى حقل الاستشارات والبحوث فى القطاع الصناعى ، كمـا اشتغل بتدريس ادارة الأفراد فى جامعة كولومبيا ورأس مجلس التعليم العالى بمدينة نيويورك وله أكثر من مؤلف فى مجالات التعليم والادارة ويعنينا منها : كتابه « فن القيادة » The art of Leadership الصادر سنة ١٩٣٥ وكذا كتابه « فن الادارة » The art of Administration الصادر سنة ١٩٥١ وهما يعكسان اتجاهه الفكرى فى التطوير الديمقراطى للادارة •

وتعالج كتابات تيد البشر وكيف ولمـاذا يتصرفون على نحو معين وكيفية التأثير فى سلوكهم وتنظيمهم حتى يحقق سلوكهم الأهداف المرغوبة • لقد عنى برئاسة الطبقة العاملة ، سيكولوجيا منذ سنة ١٩١٨ وحاول أن يبين العلاقة بين مخاوفهم وتطلعاتهم وميولهم وبين انجازاتهم •

وتتمثل مساهمة تيد فى تطبيقه علم النفس فى الصناعة لتأكيد شخصية الفرد وبيان أهمية هذا العلم فى تفسير سـلوك العاملين • ويدعو الى تنمية التشاور والتناصح بين العاملين لمواجهة ما يعن لهم من مشاكل بأسلوب جماعى•

---

(١٦) يراجع هيل فى موسـوعته الادارية ص ٦٧١ وكذا كلود جورج فى « تاريخ الفكر الادارى » ص ١٣٢ ، ١٣٣ •

ويوضح مفهومه للسلطة فى كتـابه فن الادارة فيقول « أن الأســاس الحقيقى للسلطة ليس الفرد فليست السلطة شيئا يدعيه المدير المنفذ لنفسه يتفاخر به ويكسبه أهمية ذاتية ، وهذا ما قصدته (مارى باركر فوليت) عندما قالت أن السلطة ترتبط بالعمل وتصاحبه ، فالسلطة لا تكمن فى أى مصدر مفرد بما فى ذلك المهابة أو المكانة فى السلم الادارى بل انها أكثر ارتباطا بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكم والتصــور الذى يبدو من الفرد الذى يشغل مركز السلطة » •

ويرى أن الادارة الديمقراطية ، تتحقق بمشاركة العاملين فى كل ما يمس شئونهم فى العمل • ويبرر ذلك بقوله : ان من الحقائق الأساسية فى علم النفس أن الشخص يقدم أفضل ما عنده فى ظل ظروف يكون قد أسهم فى تحــديدها وتحقق حاجته فى التعبير عن نفسه وفى انمائها(١٧) •

وانطلاقا من هــذا المفهوم الديمقراطى للادارة نجده يعرف القيادة فى كتابه « فن القيادة » بأنها الجهد أو العمل للتأثير فى الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم فى تحقيقه ويجدونه صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون معا فى مجموعة واحدة متعاونة • انه يوجب على القائد الموجه توفير شــعور الاقتناع والثقة والاطمئنان لدى أتباعه •

ويرى تيد ضرورة توافر عشر صفات فى القائد المثالى ، وهى : الطاقة البدنية والعصبية ، وتفهم الهــدف ، والتحمس للعمل ، والصداقة والمودة ، والتكامل (الأمانة والحكمة) ، والمهارة الفنية ، والبت فى الأمور ، والذكاء ، والمهارة فى التعليم ، والايمان •

والواقع أن الاتجاه الانسانى فى الفكر الادارى المعاصر يحظى اليوم باهتمام بالغ مرجعه الأخذ حــديثا بالمنهج التجريبى فى البحوث الاجتماعيــة والسلوكية والنمو المطرد لهذه البحوث •

---

(١٧) يراجع هيل فى المرجع الســابق ص ٦٧٠ وكلود فى المرجع الســابق ص ١١٨ ، ١١٩ •

المطلب الثـــالث

الفكر الانسانى والمفاهيم الادارية

كان لظهور الفكر الادارى الانسانى كرد فعـل للفكر الادارى العلمى وبالذات حركة الادارة العلمية أثره الملحوظ فى الأخذ بمفاهيم ادارية مغايرة شملت سائر جوانب حقل الادارة التى نخص بالذكر منها ما يأتى :

أولا ـــ دراسة الادارة :

تأثرت دراسات الادارة ابتداء بحركة الادارة العلمية وكان أهم آثارها فى هذا الصدد ما يلى :

١ ـــ النظر الى الادارة كعلم مستقل يتسم بالحياد والموضوعية العلمية وان تأثرت بدراسات العلوم الطبيعية كالهندسة والرياضيات مثل دراســات الوقت والحركة وبحوث العمليات •

وكان لاضفاء الطابع العلمى البحت على دراسة الادارة أثره البين فى ابعاد دراستها عن العلوم الاجتماعية والسلوكية التى لا تتسم بالطابع العلمى الصرف ولا تستجيب بطبيعتها لمنهجه •

٢ ـــ استناد دراسة الادارة الى مبادىء علمية وأصــول ثابتة مطلقــة التطبيق كما هو الشأن فى العلوم الطبيعية •

٣ ـــ استهدفت دراسة الادارة تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادى ، أى بلوغ أقصى انتاجية بأقل تكلفة •

أما حركة العلاقات الانسانية فقــد كانت لها آثارها العكسية فى تطوير دراسات الادارة والتى تتجلى فيما يلى :

١ ـــ الارتباط الوثيق بين دراسات الادارة ودراسات العلوم الاجتماعية والسلوكية الى الحد الذى يهدر ذاتية علم الادارة ، بل ونادى معه البعض

بعدم وجود علم مستقل للادارة • ولهذا فقد كان للفكر الاداري العلمي فضل ابراز الكيان العلمي للادارة وتأصيله •

٢ ــ ان مبادىء الادارة نسبية التطبيق كما هو الشأن بالنسبة للعلوم الاجتماعية اذ يتوقف تطبيق مبادئها على توافر ظروف ومواقف اجتماعية معينة يجرى التعرف عليها والكشف عنها بالدراسات الحقلية ومن ثم لا يعول على المبادىء النظرية وحدها •

٣ ــ أصبحت دراسات الادارة في ظل الاتجاه الحديث تستهدف تحقيق الكفاية بمفهومها الاجتماعي الرحب ، أي تحقيق القيم والأهداف العليا للمجتمع سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية •

ثانيا ــ التنظيم الادارى :

يمكننا أن نميز هنا بين اتجاهين رئيسيين للفكر التنظيمي في تكوين المنظمة كتشكيل لممارسة النشاط البشرى الجماعي ، ويعول أول هذين الاتجاهين على التنظيم المادى للعمل متخذا من الوظيفة بما تفرضه من واجبات ومسئوليات وما تخوله من صلاحيات وسلطات محددة وتدرج الوظائف على على طول خط السلطة أساسا للتكوين الهيكلي الرسمي للمنظمة •

أما الاتجاه الثاني فيعول على النظرة الانسانية الى العاملين متخذا من تفاعلهم اجتماعيا وتحفيزهم سلوكيا أساسا للتكوين الاجتماعي غير الرسمي للمنظمة •

(أ) مفاهيم التنظيم الهيكلي :

١ ــ التقسيم المحدد القاطع للعمل مع توزيع النشاطات بصورة ثابتة كواجبات رسمية •

٢ ــ الارتباط بين توزيع الواجبات والتدرج الرئاسي الوظيفي حيث تخضع كل وظيفة لاشراف الوظيفة التي تعلوها مباشرة •

٣ ــ نظام صارم للقواعد والتعليمات يفرض اطاعتها والعمل بمقتضاها •

٤ ــ فرض اطار ومسار رسمى معين للسلوك البشرى فى العمل وتجريده من الاعتبارات الانسانية •

٥ ــ تخويل السلطة واناطة المسئولية ووسائل الانجاز بالوظيفة ذاتهـا وليس بالعاملين •

(ب) مفاهيم التنظيم الاجتماعى :

١ ــ التعويل على العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين فى المنظمة وليس على السلطة القانونية أو القرارات الرسمية فى قيام التنظيم واستمراره•

٢ ــ السلطة فى التنظيم الاجتماعى تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة فهى أساسا غير مفوضـة ، ومن ثم فهى لا تتبع التـدرج الرئاسى الرسمى ولا تنبع منه •

٣ ــ احترام التعليمات والالتزام بها تلقائيا عن اقتناع شخصى وليس على أساس القسر •

٤ ــ الرقابة فى النظيم الاجتماعى غير مفروضة ولكنها رقابة ذاتية تنبثق من الجماعة ومن حاجتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها •

ثالثا ــ القيادة الادارية :

يتفاوت مفهوم القيادة الادارية تبعا لاختلاف اتجاهات الفكر الادارى ابتداء بمفهوم القيادة المتسلطة فى ظل حركة الادارة العلمية وانتهاء بمفهوم القيادة الديمقراطية وفق حركة العلاقات الانسانية •

(أ) القيادة المتسلطة :

١ ــ تستند هذه القيادة الى السلطة القانونيـة التى تخولها الوظيفـة الرئاسية فى ملاحظة الآخرين وتوجيههم •

٣ ــ استخدام سلاح العقوبة (الروادع) أو ما يسميه البعض الحوافز السلبية لحمل المرؤوسين على التزام سلوك معين مما ينمى شعور الخوف والسخط بينهم •

٣ ــ الانفراد باتخاذ سائر القرارات وابلاغها الى المرؤوسين للعمل بمقتضاها مما يصم تنفيذها بالسلبية •

٤ ــ التعويل فى العلاقة بالمرءوسين على الاتصالات الرأسية الهابطة فى شكل أوامر وتعليمات واجبة النفاذ والأخذ بالاتصالات الكتابية الرسمية •

(ب) القيادة الديمقراطية :

١ ــ تستند هذه القيادة الى المقدرة الشخصية على التأثير فى الآخرين فكريا وسلوكيا •

٢ ــ اثارة الحوافز الايجابية ولا سيما الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على الأخذ بالنمط السلوكى المرغوب مما ينمى شعور الرضاء والانتماء بينهم •

٣ ــ الاعتماد على مشاركة العاملين سواء باستشارتهم واستطلاع آرائهم فى اتخاذ أغلب القرارات ولا سيما ما يمس شئونهم فى العمل مما يضفى على تنفيذها الفاعلية •

٤ ــ التعويل فى العلاقة بالعاملين على الاتصالات الرأسية الصاعدة فى شكل مقترحات تتناول تسيير العمل وحل مشاكله ، والأخذ بالاتصالات الشخصية المباشرة •

ان هذا الاختلاف البين فى مفاهيم اتجاهى الفكر الادارى المعاصر والذى أشرنا الى بعضه آنفا ، قد دعا البعض الى المطالبة بالبحث عن اتجاه فكرى سوى وسط • وهو ما نادى به الأستاذان « جون م• فيفنر » و « فرانك ى• شيرود » فى مقدمتها كتابهما « التنظيم الادارى » اذ يقولان « تنحو دراسات

التنظيم الادارى الى التجمع حول واحد من قطبين • ففى ناحية نجد الاطار التقليدى الذى يضم محتويات الوظيفـــة وبناءها وعلاقاتهـــا ــ أى المدخل الهنـــدسى الآلى للمشكلة ــ وحول القطب الآخر يتجمع التوجيـــه السلوكى الانسانى • الذى كان علماء النفس والاجتماع وتطور الانسان أكثر بروزا فيه لذلك ظهرت الحاجة الى تقديم مادة علمية تأخذ موقفا وسطا بين هذين القطبين المتنافرين ••• » •

ونرى أن السبيل الوحيـــد الى فكر ادارى سوى يتوسط اتجاهى الفكر الادارى المعاصر المتنافرين انما يمتثل فى الرجوع الى أصول الفكر الادارى الاسلامى التى نعرض لها فى الباب التالى •

الباب الثاني

أصول الفكر الإداري الإسلامي

الفصل الأول : ذاتية الفكر الاسلامي

الفصل الثاني : مصادر الفكر الاسلامي

الفصل الثالث : رواد الفكر الاسلامي

تمهيد

ظهور الفكر الاسلامى :

اذا نظرنا الى الفكر الاسلامى باعتباره « المحاولات العقلية من علماء المسلمين لشرح الاسلام فى مصادره الأصليـة : القرآن والسنة الصحيحة » فانه لم يظهر فى عهد الرسول عليه الصلاة والسلام حيث كانت الدعوة الاسلامية فى طور التكوين • كما لم يظهر فى عهد الراشدين اذ شغل المسلمون وقادتهم بنشر الدعوة الاسلامية والتمكين لها شرقا وغربا ، ومارسوا التطبيق العملى المستند مباشرة الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية لقرب الصحابة والتابعين من عهد النبوة•

وقد أخذ الفكر الاسلامى فى الظهور منذ أواخر القرن الأول للهجرة مع اتساع رقعة الدولة العربية الاسلامية التى كانت تضم بقاعا ذات حضارات عريقة وتموج بتيارات فكرية وعقائدية مختلفة • وقيام المسلمين بارساء أسس حياة حضارية لهذه الدولة المترامية الأطراف • وخشية اندثار القيم الاسلامية الأصلية والانحراف عنها لبعد الشقة بين المسلمين وعصر النبوة •

لذا نشط علمـاء المسلمين الى بذل جهودهم الفكرية للكشف عن القيم الاسلامية السليمة فى ضوء توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية كى تسير حياة المسلمين فكرا وسلوكا فى اطارها وتصطبغ بطابعها •

وكان علماء المسلمين جد حريصين على تدوين تراثهم الفكرى فى شتى حقول المعرفة فيما تركوه لنا من كتب ومطولات مخطوطة تنطق بمدى ما بلغوه•

وحسبنا هنـا أن نعرض بايجاز آيات دعوة الاسلام الى الفكر العلمى السوى الحى •

الفصل الأول

ذاتية الفكر الإسلامي

تقوم دعوة الاسلام على اعمال الفكر للوقوف على كنه ما يسره الله لنا وأسبغه علينا من نعم ظاهرة وباطنة ، وكذا اجالة النظر والتدبر فى الشواهد الكونية ، وفى النفس الانسانيـة كآيات بينات ودلائل ناطقـات بوجود الله ووحدانيته • فالفكر وحده يهدينا الى المعرفة والعلم بوجود اله واحد له الخلق والأمر واليه المصير •

فالاسلام عقيدة تكرم الانسان ، لذا يطالبه بل ويلزمه باستخدام العقل الذى ميزه الله به وفضله على كثير من خلقه • فلا عجب اذن أن يدعو الاسلام الى الأخذ بالفكر العلمى الذى يفضى الى المعرفة المنضبطة •

ولكن أى فكر علمى هذا الذى يدعو اليه الاسلام ؟ انه الفكر السـوى القويم الذى يحقق سـعادة البشر — أفرادا وجماعات — لا الفكر المتطرف المنحرف الذى يدمرها ، انه فكر وسط لا يؤدى الى اغراق فى شهوات مادية أو انغلاق فى متاهات روحية •

وفى هذا الاستواء تتجلى ذاتية الفكر الاسلامى كفكر عالمى وسط جدير أن يشق طريقه القويم بين تيارات الفكر العالمى المتعارضة فى سائر شـئون الدنيا والدين •

هذا فضلا عن أنه فى محاربة الاسلام للتقليد وحثه على مداومة الاجتهاد الفكرى وخلود مصادره ، ما يضفى على الفكر الاسلامى صفة الحيوية التى لا تبلى •

تسمية الفكر الاسلامى :

لا شــك أن الفكر الذى يستند الى توجيهات القرآن الكريم وهو ذكر للعاملين ، كما يستند الى توجيهات سنة رسوله الأمين المبعوث رحمة للعاملين هو فكر اسلامى عالمى فى مصدره ومداه .

فالله سبحانه يقول فى معرض الكلام عن القرآن الكريم « ان هو الا ذكر للعالمين » (١) .

وعليه فالوصف السليم للفكر المستند الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية هو « الفكر الاســلامى » الذى يستمد ذاتيته كفكر عالمى من دعوة الاسلام وتوجيهاته . ولا نرى وصف هذا الفكر بالعربى أو اضــافة هــذا الوصف اليه .

ولا يقدح فى هذا النظر قول أنصار تسمية « الفكر العربى » أن الرسالة الاسلامية قد خاطبت أول ما خاطبت العرب ثم انها جاءت بلغة العرب . كما أنها جاءت صورة مثلى للثقافة العربية . وأن كل من أسهم فى هذا الفكر لم يكن الأساس فيه الموطن وانما البيئة الفكرية التى نبغ فيها ، وعليه فان كل من نبغ فى البيئة العربية هو عربى ثقافة وفكرا . وقول أنصار تسمية « الفكر العربى الاســلامى » أنه فكر يمتد الى زمن سحيق ، وأنه يرتبط بالجزيرة العربية بالذات ، التى نزحت منها أقدم الموجات البشرية فى التاريخ ولقــد تكونت خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة الثقافة العربية وقيمها الخاصة بالنظرة الى الانسان والكون والحياة . ثم جاءت الرسالة الاسلامية لتضم العرب فى فكر وعقيدة واحدة ولتحفزهم على تحمل مسئولياتهم فى نشرها والعمل مع كل من تفاعل وانصهر فى ثقافتها على أســـاس من المساواة والاخوة الاســـلامية والانسانية » (٢) .

---

(١) سورة التكوير — الآية : ٢٢ .

(٢) يراجع فى ذلك د. فاضل زكى محمد فى مؤلفه « الفكر السياسى العربى الاسلامى » .

فالدعوة الاسلامية كأية دعوة أو رسالة كان لابد أن تظهر ابتداء فى مكان معين وبين أقوام معينين وأن يحمل أمانتها واحد منهم وأن يكون تبليغها بلغتهم وظهور الاسلام أصلا فى جزيرة العرب وبين أهلها العرب ، وحمل دعوته نبى عربى ونزول القرآن الكريم بلسان عربى مبين ، لا يجعل من الفكر البشرى المستند الى مفاهيم وقيم الدعوة الاسلامية العالمية فكرا عربيـــا أو فكرا عربيا اسلاميا يدور فى اطار عربى محدود فيرتبط مكانيا بالعـــالم العربى ويرتبط زمانيا بعصر أمجاد العروبة فحسب ، وهو الدعوة الصالحة فى كل مكان ولكل زمان .

انه فكر اسلامى خالص له ذاتيته الاسلامية العامية السوية ، وله مصادره الاسلامية الحية من قرآن كريم وسنة نبوية ، وله رواده سواء أكانوا أصلا من أبناء العروبة أو من سواهم ممن آمنوا بدعوة الاسلام ، وهو ما سنعرض له فى الفصول التالية .

المبحث الأول
الاسلام ودعوة الفكر العلمى

أولا ـ الاسلام يوجب التفكير :

طالب الاسلام الانسان بالتفكر والنظر والتدبر فيما يحيط به من سماء وفضاء وأرض وماء ، وفى نفسه وفيما سواه من كائنات من حيوان وطير ونبات وغيرها من مخلوقات، الله التى سخرها لنفع البشرية • وهو ما تنطق به آيات القرآن الكريم المصدر الأول والرئيسى لتوجيه الفكر البشرى فى الاسلام •

وحسبنا أن نذكر على سبيل المثـال بعض آى الذكر الحكيم اذ يقول سبحانه « وهو الذى مد الأرض وجعل فيها رواسى وأنهارا ومن كل الثمرات جعل فيها زوجين اثنين يغشى الليل النهار ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون »(٣) وكقوله تعالى « هو الذى أنزل من السماء ماء لكم منه شراب ومنه شجر فيه تسيمون ، ينبت لكم به الزرع والزيتون والنخيل والأعناب ومن كل الثمرات ان فى ذلك لآية لقوم يتفكرون » (٤) •

ويشير سبحانه الى النحل ونفعه للانسان فيقول جل من قائل « ثم كلى من كل الثمرات فاسلكى سبل ربك ذللا يخرج من بطونها شراب مختلف ألوانه فيه شفاء للناس ان فى ذلك لآية لقوم يتفكرون » (٥) •

كما نبه تبارك وتعالى الى الفكر النفسى الانسانى فيقول « أو لم يتفكروا فى أنفسهم ما خلق الله السموات والأرض وما بينهما الا بالحق وأجل مسمى وان كثيرا من الناس بلقاء ربهم لكافرون » (٦) •

وينوه جل جلاله الى تسخيره سائر خلقه لخدمة البشر فى قوله « وسخر لكم ما فى السـموات وما فى الأرض جميعـا منه ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون » (٧) •

---

(٣) سورة الرعد الآية ٣ •
(٤) سورة النحل الآيتان ١٠ ، ١١ •
(٥) سورة النحل الآية ٦٩ •
(٦) سورة الروم الآية ٨ •
(٧) سورة الجاثية الآية ١٣ •

ويسترعى سبحانه الفكر الى حكمة رابطة الزواج حين يقول « ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتكسنوا اليها وجعل بينكم مودة ورحمة ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون » [٨] .

وينصحنا جل وعلا بالتفكير فيقول « قل انما أعظكم بواحدة أن تقوموا لله مثنى وفرادى ثم تتفكروا ... »[٩] . والتفكير من أخص سمات المؤمنين « الذين يذكرون الله قياما وقعودا وعلى جنوبهم ويتفكرون فى خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانك فقنا عذاب النار » [١٠] .

وهكذا يدعونا الاسلام الى اطلاق الفكر فى شتى حقول المعرفة ليشمل سائر العلوم الكونية والانسانية ، وكلها شواهد على وجود الله ووحدانيته يوجهنا اليها القرآن الكريم فى سائر آياته مصداقا لقوله تعالى « وأنزلنا اليك الذكر لتبين للناس ما نزل اليهم ولعلهم يتفكرون »[١١] .

ثانيا — الاسلام يعمل العقل :

وعلى نحو ما تقدم نجد أن القرآن الكريم يدعو أيضا الى اعمال العقل وهو أداة الفكر فيقول جل جلاله « ان فى خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التى تجرى فى البحر بما ينفع الناس وما أنزل من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض لآيات لقوم يعقلون » [١٢] وقوله تعالى « وهو الذى يحيى ويميت وله اختلاف الليل والنهار أفلا تعقلون » [١٣] وكقوله سبحانه « ومن آياته أن تقوم السماء والأرض بأمره ثم اذا دعاكم دعوة من الأرض اذا أنتم تخرجون * وله من فى السموات والأرض كل له قانتون * وهو الذى يبدأ الخلق ثم يعيده وهو أهون عليه وله المثل الأعلى فى السموات والأرض وهو العزيز الحكيم * ضرب لكم مثلا من أنفسكم هل لكم مما ملكت أيمانكم من

---

(٨) سورة الروم الآية ٢١ .
(٩) سورة سبأ الآية ٤٦ .
(١٠) سورة آل عمران الآية ١٩١ .
(١١) سورة النحل الآية ٤٤ .
(١٢) سورة البقرة الآية ١٦٤ .
(١٣) سورة المؤمنين الآية ٨ .

شركاء فيما رزقناكم فأنتم فيه سواء تخافونهم كخيفتكم أنفسكم كذلك نفصل الآيات لقوم يعقلون » (١٤) فهذه الآيات تدعو الى اعمال العقل فى الشواهد الكونية الدالة على قدرة الله سبحانه وتعالى .

كما يدعو الى اعمال العقل الوازع من ارتكاب الآثام فيقول تبارك وتعالى « ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ولا تقتلوا النفس التى حرم الله الا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون »(١٥) وينوه سبحانه الى أنه ليس من العقل أن تتدابر الجماعة ويدب الشقاق بين أعضائها فيقول « تحسبهم جميعا وقلوبهم شتى ذلك بأنهم قوم لا يعقلون »(١٦) .

ويشير أيضا الى أنه ليس من العقل عـدم الاعتبار بتجارب السابقين والحذر من سـوء عاقبتهم فيقول جل جلاله « وما أرسلنا من قبلك الا رجالا نوحى اليهم من أهل القرى أفلم يسيروا فى الأرض فينظروا كيف كان عاقبـة الذين من قبلهم ولدار الآخرة خير للذين اتقوا أفلا تعقلون » (١٧) .

ويخاطب الله أصحاب العقول المدركة التى توجه الى سبيل الخير كما فى قوله سبحانه « قل لا يستوى الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث فاتقوا الله يا أولى الألباب لعلكم تفلحون » (١٨) .

وكذلك قوله جل جلاله : « الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولو الألباب »(١٩) . وقوله تعـالى : « يؤتى الحكمة من يشـاء ومن يؤت الحكمة فقـد أوتى خـيرا كثـيرا وما يذكر الا أولو الألباب »(٢٠) .

وكقوله جل من قائل : « ولكم فى القصاص حياة يا أولى الألباب لعلكم تتقون » (٢١) .

فالقرآن الكريم يدعو الى اعمال العقل للكشف عن شواهد قدرة الله الدالة على وجوده وتفرده ، ولتجنيب صاحبه الوقوع فى الشر ، ولارشاده الى طريق

---

(١٤) سورة الروم الآيات ٢٥ ــ ٢٨ . (١٥) سورة الأنعام الآية ١٥١ .
(١٦) سورة الحشر الآية ١٤ . (١٧) سورة يوسف الآية ١٠٩ .
(١٨) سورة المـائدة لآاية ١٠٠ . (١٩) سورة الزمر الآية ١٨ .
(٢٠) سورة البقرة الآية ٢٦٩ . (٢١) سورة البقرة الآية ١٧٩ .

الخير فيستقيم أمره ويصلح حاله وتتحقق بذلك سعادة الجماعة التى ينتمى اليهـا .

ثالثا ــ الاسلام يمجد العلم :

أشاد القرآن الكريم بالعلم ــ وهو ثمرة الفكر ــ وأهله اذ يقول سبحانه لرسوله الكريم فى أول ما أوحى اليه من آى الذكر الحكيم « ... اقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم » (٢٢) انها دعوة الى القراءة للاستزادة من العلم ، وهى لعمرى دعوة التقدم البشرى والحضارى . وينوه سبحانه الى تفضله على الانسان بملكة البيان وقدرة التعبير عن الأفكار ونقلها الى الآخرين فيقول تعالى : « خلق الانسان علمه البيان » (٢٣) . ولأهمية الكتابة فى نشر العـلم والمعرفة جعـل القلم موضع قسمه سبحانه فيقول : « ن والقلم وما يسطرون » (٢٤) .

ويذكر البعض فى تفسيره لأهمية الحلف بالقلم هنا أنه « حلف بأعظم نعمة أنعم الله بها على نوع الانسان ، بعد نعمة النطق والبيان ، نعمة النطق مازته عن العجماوات ، ونعمـة القلم نشرت بين أفراده أنواع الشرائع ، وحقائق المعلومات ، فلولا القلم لم يقم دين ولا كان عمران ، واذا أردت أن تقيس حالة جماعات البشر من حيث الرقى فى معارج المدنية فلا مقياس أدق من انتشار فن الكتابة فيهم ، فهو الذى يحدد درجة كل شعب من الحياة الاجتماعية ويضعه موضعه اللائق به فى مصاف الأمم الحية » (٢٥) .

وبعـد أن أقسم سـبحانه بحرف النون وهى الدواة والمداد فى أشهر التفاسير وبالقلم ، أقسم بالكتاب ومادة الكتابة فقال سبحانه « والطور وكتاب مسطور فى رق منشور » (٢٦) . وهكذا أقسم الله تعالى بأدوات القلم الثلاث لأهميتها البالغة فى نشره وبالتالى تحقيق تقدم الأمة ورفعتها .

وتأكيدا لأهمية العلم والحض عليه أشاد القرآن الكريم بالعلماء ونوه الى

---

(٢٢) سورة العلق الآيات ٣ ــ ٥ . (٢٣) سورة الرحمن الآيتان ٣ ، ٤ .
(٢٤) سورة القلم الآية ١ .
(٢٥) يراجع تفسير جزء تبارك من القرآن الكريم للمرحوم الشيخ عبد القادر المغربى طبع دار الشعب سنة ١٩٥٧ ص ١٥، ١٦ .
(٢٦) سورة الطور الآيات ١ ــ ٣ .

سمو منزلتهم فقال سبحانه « شهد الله أنه لا اله الا هو والملائكة وأولوا العلم » (٢٧) . وقال تعالى « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات » (٢٨) كما يقول جل جلاله « وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها الا العالمون » (٢٩) . وكذا قوله سبحانه « قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون » (٣٠) .

ويحث على طلب العلم فيقول تعالى « فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون »(٣١) ويقول عز من قائل « وقل رب زدنى علما »(٣٢) . هذا فضلا عن الأحاديث النبوية العديدة فى هذا الصدد(٣٣) .

والواقع أن القرآن الكريم وكما قيل بحق « هو أول كتاب سماوى فرض تعلم الفلسفة على أتباعه فرضا ، وأوجب عليهم التفكير فى أسرار الكون وخفايا الوجود ، ووصف المتأملين فى هذا بأنهم وحدهم أولو الألباب ، ورمى الذين لا يتدبرون بأنهم لا يعقلون ، وقد أراد بهذا الحض الحازم أن يصل المؤمنون بهذا التفكير الى معرفة المبدع الأول ووحدانيته وكماله ، والى الايمان به عن طريق العقل ، لا عن طريق التقليد » (٣٤) .

واذ يعتبر العلم فريضة اسلامية نجد أن المفكرين الاسلاميين يفرقون بين ما هو منه فرض عين يجب على كل مسلم الاحاطة به والا أثم دينا ويقصد به المفسرون والمحدثون علم الكتاب والسنة اذ بهما يتوصل الى العلوم كلها ، وبين ما هو فرض كفاية يجب على القادرين الكفاة من المسلمين فهو كل علم لا يستغنى عنه فى قوام أمور الدنيا كالطب والحساب(٣٥) .

---

(٢٧) سورة آل عمران الآية ١٨ .
(٢٨) سورة المجادلة الآية ١١ .
(٢٩) سورة العنكبوت الآية ٤٣ .
(٣٠) سورة الزمر الآية ٩ .
(٣١) سورة النحل الآية ٤٣ .
(٣٢) سورة طه الآية ١١٤ .
(٣٣) يراجع فى ذلك بصفة خاصة « احياء علوم الدين » الغزالى جا فى الباب الأول منه فى فضل العلم والتعليم والتعلم وشواهده من النقل والعقل .
(٣٤) يراجع د. محمد غلاب فى كتاب « المعرفة عند مفكرى المسلمين » طبع القاهرة سنة ١٩٦٦ ص ١٢١ وما بعدها .
(٣٥) يراجع الغزالى فى المرجع السابق .

المبحث الثانى

الاســلام دعوة الفكر السوى

أولا ــ الاسلام صراط مستقيم :

ان الدعاء الأول الذ يتوجه به المسلمون الى الله سبحانه وتعالى ويرددونه فى كل صلاة وهو « اهدنا الصراط المستقيم » الذى تسجله فاتحة الكتاب .

ويقول الشيخ محمود شلتوت عليه رحمة الله فى تفسير الصراط المستقيم « هو الطريق الذى لا عوج فيه ولا انحراف ، وقد كثر كلام المفسرين فى المراد بالصراط المستقيم الذى جعل الله طلب الهداية اليه فى هذه السورة أول دعوة علمها للانسان ، وأجمع ما نرى فى ذلك أن الصراط هو جملة ما يوصل الناس الى سعادة الدنيا والآخرة من عقائد وآداب وأحكام من جهتى العلم والعمل ، وهو سبيل الاسلام الذى ختم الله به الرسالات السماوية ، وجعل القرآن دستوره الشامل ، ووكل الى محمد صلى الله عليه وسلم تبليغه وبيانه »(٣٦) .

ويرد الكثير من آى القرآن الكريم دعوة الاسلام الى هــذا الصراط المستقيم نذكر على سبيل المثال قوله تعالى « ان هذا القرآن يهدى للتى هى أقوم ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجرا كبيرا »(٣٧) « وأن هذا صراطى مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذالكم وصاكم به لعلكم تتقون »(٣٨) « والله يهدى من يشاء الى صراط مستقيم »(٣٩)

---

(٣٦) يراجع تفسيره القرآن الكريم ــ الأجزاء العشرة الأولى ــ الطبعــة الثالثة ــ القاهرة سنة ١٩٦٥ ص ٣١.

(٣٧) سورة الاسراء آية ٩ .

(٣٨) سورة الأنعام آية ١٥٣ .

(٣٩) سورة البقرة الآية ٢١٣ .

« ومن يعتصم بالله فقد هدى الى صراط مستقيم » (٤٠) « وان الله لهاد الذين آمنوا الى صراط مستقيم » (٤١) .

وفى هذا الصدد يخاطب الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم الهادى الى صراطه المستقيم فيقول جل شأنه « وانك لتهدى الى صراط مستقيم » (٤٢) .

والصراط المستقيم هو الصراط السوى فكرا وسلوكا وهو ما تؤكده الآيات الكريمة التالية : فالله سبحانه يقول « فاتبعنى أهدك صراطا سويا » (٤٣) . وكقوله تعالى « فستعلمون من أصحاب الصراط السوى ومن اهتدى » (٤٤) . وكذا قوله جل شأنه « أفمن يمشى مكبا على وجهه أهدى أمن يمشى سويا على صراط مستقيم » (٤٥) .

والاسلام اذ يأمر بالاستقامة يوجب اعمال العقل وتجنب الميل مع الهوى ولذا يقول سبحانه « واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم » (٤٦) .

وهذا النهج الاسلامى السوى وسط لا ينحرف نحو افراط أو تفريط انه قصد واعتدال دون غلو أو ابتذال انه سبيل الفضيلة وهى وسط بين صفتين كل منهما رذيلة فالشجاعة وسط بين الجبن والتهور ، والجود وسط بين البخل والاسراف .

وبالتزام المسلمين هذا النهج القويم يشكلون أمة وسطا هى خير أمة أخرجت للناس يصدق فى شأنها قوله تعالى « وكذلك جعلناكم أمة وسطا » (٤٧) وقوله سبحانه « كنتم خير أمة أخرجت للناس » (٤٨) . وهو ما يفصح عنه

---

(٤٠) سورة آل عمران الآية ١٠١ .
(٤١) سورة الحج الآية ٥٤ .
(٤٢) سورة الشورى الآية ٥٢ .
(٤٣) سورة مريم الآية ٤٣ .
(٤٤) سورة طه الآية ١٣٥ .
(٤٥) سورة الملك الآية ٢٢ .
(٤٦) سورة الشورى الآية ١٥ .
(٤٧) سورة البقرة الآية ١٤٣ .
(٤٨) سورة آل عمران الآية ١١٠ .

مأثور قول النبى عليـه الصلاة والسلام « خيار الامور أوساطها » وكذا قوله « قل آمنت بالله ثم استقم » •

والصراط المستقيم كنهج اسلامى سوى يجعل من الاسلام دعوة الفكر والسلوك المنظم المنضبط الذى يهدى اليه العقل السليم ويكون الشخصية السوية دون ما انحراف أو شذوذ •

ولذلك فان الدين الاسلامى هو دين الفطرة الذى تهتدى اليه بسليقتها النفس البشرية السوية باعتباره الدين القيم المعتدل • وفى ذلك يقول سبحانه جل من قائل « فأقم وجهك للدين حنيفا فطرة الله التى فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون » (٤٩) •

وتعكس آيات القـرآن الـكريم هـذا النهج الاسلامى المتسم بالوسطية والاعتدال فى سائر شئون الدنيا والدين • وحسبنا أن نعرض فى هـذا الصدد الأمثلة التالية :

ففى الجانب الدنيوى نجد بالنسبة لسياسة الانفاق والاستهلاك يستنكر القرآن الكريم بخل الأشحاء واسراف السفهاء ، ويدعو الى التزام نهج قويم فى هذا الصدد اذ يقول سبحانه « ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل البسـط فتقعـد ملوما محسـورا » (٥٠) « والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما » (٥١) « وكلوا واشربوا ولا تسرفوا انه لا يحب المسرفين » (٥٢) •

ويدعونا الى ضبط الشعور فلا مبالغـة فى الحزن على ما فات أو الفرح بما هو آت • ولا شك فى أن استيلاء شعور الحزن أو شعور الفرح على النفس

---

(٤٩) سورة الروم الآية ٣٠ .
(٥٠) سورة الاسراء الآية ٢٩ .
(٥١) سورة الفرقان الآية ٦٧ .
(٥٢) سورة الأعراف الآية ٣١ .

البشرية من شأنه الانحراف بها عن الفكر والسلوك السويين قنوطا أو غرورا .
وفى ذلك يقول الحق تبارك وتعالى « ما أصاب من مصيبة فى الأرض ولا فى أنفسكم الا فى كتاب من قبل أن نبرأها أن ذلك على الله يسير . لكيلا تأسوا على ما فاتكم ولا تفرحوا بما آتاكم والله لا يحب كل مختال فخور » (٥٣) .

كما يطالبنا القرآن الحكيم بألا نركن الى الفراغ فهو مفسدة اذ يؤدى الى استمرار الخمول والكسل ، وبالمقابل أيضا لا اجهاد مستمر يضر الذهن والبدن ، ولذلك يقول سبحانه مخاطبا رسوله الكريم « فاذا فرغت فانصب » (٥٤) أى خذ فى عمل آخر واتعب فيه فانك تجد لذة الراحة عقب النصب بما تجنيه من ثمرة العمل (٥٥) .

ويطالبنا أيضا بالاعتدال فى سيرنا فلا اسراع ولا ابطاء فيقول جل جلاله « واقصد فى مشيك » (٥٦) .

وفى الجانب الدينى نجد أن الاسلام يأخذ فى قضية الألوهية موقفا وسطا بين الملحدين والذين ينكرون وجود اله وبين المشركين الذين يقولون بتعدد الاله ، اذ دعا الى الايمان بوجود اله واحد فيقول تبارك وتعالى « قل هو الله أحد ، الله الصمد ، لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفوا أحد » (٥٧) .

كما يقول سبحانه فى سورة الاسراء « ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا » .

انها دعوة التوحيد التى يهتدى اليهـا الفكر البشرى السوى ، ويؤكدها العلم الحديث بعد تدبر الشواهد الكونية وأحوال النفس الانسانية .

وهكذا لزم الاسلام جانب القصـد والاعتدال فكرا وسلوكا ، عقيـدة

---

(٥٣) سورة الحديد الآيتان ٢٢،٢٣ .
(٥٤) سورة الشرح الآية ٧ .
(٥٥) الأستاذ الامام محمد عبده فى تفسير جزء عم — طبع دار الشعب — القاهرة ، ص ٨٩ .
(٥٦) سورة لقمان الآية ١٩ .
(٥٧) سورة الاخلاص .

وشريعة ، فكان بحق خير دليل الى أقوم سبيل ، فمن تبعه هـدى ومن تنكبه شقى .

ثانيا ــ الاسلام دين ودنيا :

أخذا بالنهج السوى الذى يلزمه الاسلام فكرا وسلوكا نجده لا يتطرف نحو اتجاه دينى روحى بحت ، ولا ينحرف نحو اتجاه دنيوى مادى صرف بل نجدة بين ذلك قواما ، فكان بحق دين الفطرة السليمة الذى يتفق وطبيعة التكوين البشرى من روح وجسد فجاء كعقيدة وشريعة موفقا بين المتطلبات الروحيـة والمـادية للانسان(٥٨) .

ولذا فقد جمع الاسلام فى وسطية واعتدال بين سائر شئون الدنيا والدين وهو ما تؤكده آى الذكر الحكيم اذ يقول سبحانه « وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا »(٥٩) وقوله تعالى « فاذا قضيت الصـلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله » (٦٠) .

وانطلاقا مما تقدم فان الاسلام لا يعرف تبتلا ولا رهبانية فيقول سبحانه « قل من حرم زينة الله التى أخرج لعباده والطيبات من الرزق » (٦١) كما يقول تبارك وتعـالى « يا أيهـا الذين آمنوا لا تحرموا طيبـات ما أحل الله لكم ولا تعتدوا » (٦٢) .

وقد ورد فى تفسير المنار بشأن هـذه الآية الأخيرة « أى لا تحرموا على

---

(٥٨) يراجع المرحوم الشيخ محمود شلتوت فى تفسـير القرآن الكريم ــ المرجع السابق ص ٣٢ اذ يقول بالنسبة للشريعة الاسلامية فى هذا الصدد « وهى فى صلة الانسان بالحياة وسط بين المـادة البحتة التى لا تعرف شيئا وراء ما يقع عليه الحس من طعام وشراب ولذات وشهوات وغلبة وبطش وجمع للأموال وتكاثر وتفاخر ، والروحية البحتة التى تزهد فى الحياة وتعرض عنها اعراضا تاما ، فلا زواج ولا سعى ولا عمل ولكن تبتل مطلق واهمال للأسباب » .

(٥٩) سورة القصص الآية ٧٧ .

(٦٠) سورة الجمعة الآية ١٠ .

(٦١) سورة الأعراف الآية ٣٢ .

(٦٢) سورة المائدة الآية ٨٧ .

أنفسكم ما أحل الله لكم من الطيبات المستلذة بأن تتعمدوا ترك التمتع بها تنسكا وتقربا اليه تعالى • ولا تعدوا فيها بتجاوز حد الاعتدال الى الاسراف الضار بالجسد كالزيادة على الشبع والرى فهو تفريط ، أو تجاوز الأخلاق والآداب النفسية • كجعل التمتع بلذاتها أكبر همكم أو شاغلا لكم عن معالى الأمور من العلوم والأعمال النافعة لكم ولأمتكم » (٦٣) •

وقيل فى أسباب نزولها « نزلت هذه الآية فى رهط من الصحابة قالوا : نقطع مذاكيرنا ونترك شهوات الدنيا ونسيح فى الأرض كما تفعل الرهبان • فبلغ ذلك النبى صلى الله عليه وسلم فأرسل اليهم فذكر لهم ذلك فقالوا نعم فقال النبى صلى الله عليه وسلم : لكنى أصوم وأفطر ، وأصلى وأنام ، وأنكح النساء، فمن أخذ بسنتى فهو منى ، ومن لم يأخذ بسنتى فليس منى » (٦٤) •

وربما يحتج البعض فى الأخذ بهـذا الاتجاه التنسكى بقوله تعـالى « وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون » (٦٥) • والواقع أن عبادة الله ، تتمثل أساسا فى الخضوع التام له سبحانه وتعالى بالتزام أوامره واجتناب نواهيه فى سائر شئون الدنيا والدين •

ويقول فضيلة الشيخ شلتوت عليه رضوان الله فى هذا الخصوص « والحق أن عبادة الله التى خلق لأجلها الجن والانس ، لم يكن سبيلها فى هذه الحيـاة التبتل والامتناع عن الدنيا ، انما سبيلها ، تحقيق ارادة الله فى كونه عن طريق العمل فى عمارة هـذا الكون ، واظهار أسرار لله الدالة على عظمته ووحدانيته واستحقاقه وحده للعبادة والتقديس •

وهكذا يجب أن يفهم الناس أن الله لا يرضى من عباده أن يزهدوا فى الدنيا هذا الزهد العام المطلق وأن ينقطعوا فى الصوامع والمساجد لعبادته ومناجاته

---

(٦٣) يراجع تفسير القرآن الحكيم جـ٧ ص ١٨ •
(٦٤) سورة الذاريات الآية ٥٦ •
(٦٥) المرجع السابق ص ٢١ •

فهو يناجى فى الحقل ، ويناجى فى المتجر ، ويناجى فى المجتمع ، وكل تلك مناجاة يسمعها الله ويقرب بها العبد لله » (٦٦) •

وقد اهتدى الى المفهوم الشامل لعبادة الله فى الاسلام بعض من هدوا الى اعتناق هذا الدين من المفكرين اذ يقول « ليوبولدفايس » وقد تسمى محمد أسد بعد اسلامه — فى كتابه (الاسلام على مفترق الطرق) (٦٧) •

« يختلف ادراك العبادة فى الاسلام عما هو فى كل دين آخر ، ان العبادة فى الاسلام ليست محصورة فى أعمال من الخشوع الخالص ، كالصلاة والصيام مثلا ، ولكنها تتناول كل حياة الانسان العملية أيضا • واذا كانت الغاية من حياتنا على العموم (عبادة الله) فيلزمنا حينئذ ضرورة أن ننظر الى مجموع مظاهرها كلها على أنها تبعة أدبية ، متعددة النواحى ، وهكذا يجب أن نأتى أعمالنا كلها — حتى تلك التى تظهر تافهة — على أنها عبادات ، وأن نأتيها بوعى ، وعلى أنها تؤلف جزءا من ذلك المنهج العالمى الذى أبدعه الله • تلك حال ينظر اليها الرجل العادى على أنها مثل أعلى بعيد • ولكن أليس من مقاصد هذا الدين أن تتحقق المثل العليا فى الوجود الواقع ؟ » •

« ان موقف الاسلام فى هذا الصدد لا يحتمل التأويل • انه يعلمنا أولا أن عبادة الله الدائمة والممثلة فى أعمال الحياة الانسانية المتعددة جميعا ، هى معنى الحياة نفسها : ويعلمنا ثانيا أن بلوغ هذا القصد يظل مستحيلا ما دمنا نقسم حياتنا قسمين اثنين : حياتنا الروحية وحياتنا المادية ، ويجب أن تقترن هاتان الحيلتان فى وعينا وفى أعمالنا لتكون (كلا) واحدا متسقا • ان فكرتنا عن وحدانية الله يجب أن تتجلى فى سعينا للتوفيق والتوحيد بين المظاهر المختلفة فى حياتنا » •

ويرتب الكاتب على هذا المفهوم الشمولى للعبادة فى الاسلام نتيجة هامة

---

(٦٦) يراجع له كتاب « من توجيهات الاسلام » طبع الادارة العامة للثقافة الاسلامية بالأزهر ، سنة ١٩٥٩م ص ١١٣ .

(٦٧) تراجع الترجمة العربية لهذا الكتاب للدكتور عمر فروخ ص ٢١—٢٣ .

يتميز بها الاسلام عن سائر الأديان وهى أن تعاليمه وتوجيهاته تنظم سائر شئون الدنيا فضلا عن شئون الدين • وفى ذلك يقول :

« هناك نتيجة منطقية لهذا الاتجاه هى فرق آخر بين الاسلام وسائر النظم الدينية المعروفة ، ذلك أن الاسلام — على أنه تعليم — لا يكتفى بأن يأخذ على عاتقه تحديد الصلات المتعلقة بما وراء الطبيعة فيما بين المرء وخالقه فقط • ولكن يعرض أيضا — بمثل هذا التوكيد على الأقل — للصلات الدنيوية بين الفرد وبيئته الاجتماعية ••• ان الحياة الدنيا لا ينظر اليها على أنها صـــدفة عادية فارغة ، ولا على أنها طيف خيال للآخرة التى هى آتية لا ريب فيها ، من غير أن تكون منطوية على معنى ما • ولكن على أنها وحدة ايجابية تامة فى نفسها ••• » •

وعليه فالفكر الاسلامى ليس مجرد فكر دينى محض ولكنه يشمل فى تكامل واستواء فكرا دنيويا أصيلا يمتد الى سائر حقول المعرفة البشرية •

المبحث الثالث
الاسـلام دعوة الفكر الحى

أولا ــ الاسلام يحارب التقليد :

يقصد بالتقليد اتباع الآخرين فكرا وسلوكا دون نظر أو تدبر مما يؤدى الى جمود الفكر وشـل نشاط العقل ، ويعطل ملكته فى معرفة وجه الحقيقة ، وبالتالى اعاقة نمو الفكر الانسانى وتطوره • وفى ذلك سلب لأهم خاصية تميز بها الانسان على سائر الحيوان •

ولذلك حارب الاسلام هذا الجمود الفكرى اذ ذم القرآن الحكيم فى كثير من آيه اتباع الخلف ما درج عليه السلف دون علم أو تعقل • اذ يقول سبحانه « واذا قيل لهم تعالوا الى ما أنزل الله والى الرسول قالوا حسبنا ما وجدنا عليه آباءنا أو لو كان آباؤهم لا يعلمون شيئا ولا يهتدون »(٦٨) وقوله تعالى « واذا قيل لهم اتبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا أو لو كان آباؤهم لا يعقلون شيئا ولا يهتدون »(٦٩) وقوله جل جلاله « واذا فعلوا فاحشة قالوا وجدنا عليها آباءنا »(٧٠) •

ويقول الشيخ شلتوت عليه رضوان الله فى هذا الصدد « ونهاية القول أن الجمود على آراء المتقـدمين وحظهم فى العلم والمعرفة ، وأساليبهم فى البحث والنظر ، جناية على الفطرة البشرية ، وسلب لمزية العقل التى امتاز بها الانسان، واهدار لحجة الله على عباده ، وتمسك بما لا وزن له عند الله •

هذا وقد نشأ المسلمون فى ظل ما قرره الاسلام ، ودعا اليـه القرآن ، فتفكروا وبحثوا وتعقلوا ، وطلبوا البرهان ، وأنكروا التقليد ، فسادوا وسادت بهـم الامم ، ثم لامر ما انقلبـوا على رؤوسـهم ، وتعفنت أمعـاؤهم ، وتولدت فى أدمغتهم حمى التقليد ، فجهلوا أنفسهم ، وجهلوا الكون ، وجهلوا

---

(٦٨) سورة المائدة الآية ١٠٤ •
(٦٩) سورة البقرة الآية ١٧٠ •
(٧٠) سورة الأعراف الآية ٢٨ •

الحياة ، وتفرقوا فى دين الله ، وكانوا شيعا ، فأبطلوا حجة الله على خلقـه ، حجة على دينه وشرعه » (٧١) .

وخلاصة القول أن الاسـلام اذ يحارب التقليد انما يدعو الى انفتاح الفكر وتجدده لضمان حيويته .

ثانيا ــ شمول توجيهات الاسلام :

تضمن القرآن الحكيم وخاصة فى الشئون الدنيوية توجيهات كلية شاملة دون بيان الأساليب ونظم تطبيق مفصلة . فكانت هذه التوجيهات ضوابط للفكر البشرى السوى يهتدى بها فى الاخذ بما يراه من نظم وأساليب تطبيق متفقا وصالح الانسانية فى كل مكان وزمان بحسب الظروف البيئية والمقومات الحضارية السائدة ، مما يضفى على الفكر الاسلامى المستند الى هذه التوجيهات حيوية مطلقـة تجعله يلائم ظروف كل مكان ، ويواكب التطور فى كل عصر ، ويحقق بالتالى عالمية هذا الفكر .

وليس من المعقول كما قيل بحق أن تعرض شريعة جاءت على أساس من الخلود والبقـاء والعموم لتفصـيل أحكام الجزئيات التى تقع فى حاضرها ومستقبلها ، فانها مع كثرتها الناشئة من كثرة التعامل وألوانه ، بتجدد الزمن وصور الحياة فلا مناص اذن من هذا الاجمال والاكتفاء بالقواعد العامة والمقاصد التى تنشدها للعالم . وبازاء هذا حثت على الاجتهاد واستنباط الأحكام الجزئية التى تعرض حوادثها ، من قواعدها الكلية ، ومقاصدها العامة(٧٢) .

ولذلك أمرنا القرآن الحكيم بالرجوع الى أهل العلم والاختصاص لابداء الرأى والاجتهاد فى تفصيل ما أجمل فقال تعالى « ولو ردوه الى الرسول والى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم » (٧٣) ويقول سبحانه « فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون »(٧٤) .

---

(٧١) يراجع كتابه « من توجيهات الاسلام » ص ١٣٦ .

(٧٢) يراجع الشيخ شلتوت فى كتابه « الاسلام عقيدة وشريعة » طبع الادارة العامة للثقافة الاسلامية بالأزهر ــ القاهرة سنة ١٩٥٩ ص ٤١٧ .

(٧٣) سورة النساء الآية ٨٣ .

(٧٤) سورة النحل الآية ٤٣ .

وحسبنا أن نذكر هنا على سبيل المثـال ما يأمرنا به القرآن الكريم من الأخذ بالشورى فى تنظيماتنا الاجتماعيـة والسياسية والادارية دون تفصيل لأساليب تطبيقها • ويبين أستاذنا المرحوم الشيخ عبد الوهاب خلاف حكمة هذا الاجمال فى الكلام عن الشـورى كدعامة للنظام السياسى فيقول « ان دعائم الحكومة فى الاسلام هى الشورى ومسئولية أولى الأمر واستمداد الرئاسة العليا من البيعة العامة ، وهذه دعائم تعتمد عليها كل حكومة عادلة لأن مرجعها كلها أن يكون أمر الأمة بيدها وأن تكون هى مصدر السلطات •

وقـد قضـت الحكمة أن تكون هـذه الدعائم غير مفصلة لأن تفصيلها هنـا يختلف باختلاف الازمان والبيئات • فالله أمر بالشورى وسكت عن تفصيلها ليكون ولاة الأمر فى كل أمة فى سعة من وضع نظامها بما يلائم حالهم • فهم الذين يقررون نظـام انتخاب رجالها والشرائط اللازمة فيمن ينتخب وكيفية قيامهم بواجبهم وغير ذلك مما تتحقق به الشورى » (٧٥) •

وأخيرا لا آخرا نخلص مما تقدم الى القول بأن ما يتسم به الفكر الاسلامى من خصائص الفكر العلمى السوى الذى تضفى عليه ذاتية وأصالة يتنافى معهـا ربطه باتجاه فكرى معين أو ادراجه ضمن مدرسة فكرية بذاتها ، فهو لا يعكس أيا من مذاهب الفكر المعروفة فى شتى حقول المعرفة الانسانية وان توصل بعضها الى اعتناق جانب من قيمه الانسانية السامية التى تكشف عنها توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية والتى نعرض لها فى الفصل التالى كمصادر رئيسية للفكر الادارى الاسلامى مع ملاحظة أن الاتجاه الانسانى فى الفكر الادارى المعاصر يستهدف ماديا تحفيز العـامل كأداة انتـاج بينما الاتجاه الانسانى فى الفكر الادارى الاسلامى يستهدف معنويا حفظ كرامة الانسان عملا بقوله تعالى « ولقد كرمنا بنى آدم » (٧٦) •

(٧٥) يراجع مؤلفه « السياسة الشرعية » ــ المطبعة السلفية ص ٢٨،٢٩ .
(٧٦) سورة الاسراء آية ٧٠ .

الفصل الثانى

مصادر الفكر الإسلامى

الفكر الاسلامى غنى بمصادره المتنوعة ، وهى مصادر يمكن تصنيفها وفق أكثر من أساس • فهناك مصادر رئيسية أساسية هى القرآن الكريم والسنة النبوية ، ومصادر فرعية تابعة لها تستند اليها ومستوحاة منها كالاجماع والقياس •

كما ينقسم الى مصادر نصية تتمثل فى نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية ، ومصادر غير نصية مناطها الاجتهاد والرأى اجماعا أو قياسا •

ومن المصادر ما هو متفق عليه وتشمل القرآن الكريم والسنة النبوية والاجماع والقياس[1] ، أما ما عداها فمختلف بشأن جواز الاستدلال به والتعويل عليه بين الأئمة المجتهدين ومنها : الاستحسان والمصالح المرسلة واستصحاب الحال وشرع من قبلنا ومذهب الصحابى •

وسنكتفى هنا بالاشارة العاجلة الى هذه المصادر ابتغاء التعريف العام بها فى اطار موضوعنا •

---

(١) يحتج فى الأخذ بهذه المصادر مرتبة على هذا النحو بما ورد فى الآية ٥٩ من سورة النساء ، اذ يقول سبحانه « يا ايها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فان تنازعتم فى شيء فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا » •

فهذه الآية الكريمة عددت ورتبت مصادر الشريعة الاسلامية التى تتمثل أولا فى اطاعة الله باتباع قرآنه ، ثم اطاعة رسوله بالتزام سنته ، ثم الأخذ باجماع المجتهدين من أولى الأمر ، وأخيرا الرجوع الى القرآن والسنة لاستنباط حكم الشبيه بطريق القياس •

الفـــرع الأول

المصـــادر النصـــية

نتناول فيها المصدرين الأساسيين للفكر الاسلامى وهما : القرآن الكريم والسنة النبوية ، اذ تتضمن نصوصهما التوجيهات الكلية للفكر البشرى القويم فى سائر حقول المعرفة •

المطلب الأول

القـــرآن الكريم

أولا ــ تعريفه وخواصه :

القرآن الكريم كلام الله ، المنزل على رسوله الأمين ، بلسان عربى مبين ، فيه اعجاز للجاحدين ، وهداية للمتقين ، والقطعى الورود الينا محفوظا من كل تحريف ، ولا مبدل لكلماته ، والمدون بين دفتى المصحف ابتداء بسورة الفاتحة وانتهاء بسورة النـــاس • يتعبد بتلاوته ، والتزام أحكامه وتوجيهاته ، فكرا وسلوكا ، فى شئون الدنيا والدين •

وقد أوجز البعض تعريفه بما يبرز خصائصه فقال « اللفظ العربى المنزل على محمد صلى الله عليه وسلم المنقول الينا بالتواتر » •

ومقتضى كون القرآن الكريم « لفظا » كلام الله : فان معانيه وتفاسيره لا تعتبر قرآنا يتعبد به • وكذلك ليست بقرآن الأحاديث المروية عن النبى صلى الله عليه وسلم وان كانت من وحى الله سبحانه وتعالى •

كما أن نزوله بلسان عربى مبين من شأنه عدم جواز اعتبار ترجمته الى أية لغـــة أخرى مهما بلغت دقتها قرآنا ولا يصح التعبد بها • وهـــذا لا ينفى ما لترجمته من أهمية بالغة فى نشر أحكامه وتوجيهاته وارشاداته على الصعيد العالمى •

والقرآن معجزة الرسول عليه الصلاة والسلام التى تحدى بها العرب ، فعجزوا أن يأتوا ولو بسورة من مثله ، وهم أهل الفصاحة وأرباب البيان •

وقد تواتر نقله الينا جيلا عن جيل كتابة ومشافهة على سبيل القطع واليقين •

وهو حجة على المسلمين اذ يتعين عليهم التزام أوامره واجتناب نواهيه فيما تضمنه من أحكام وتوجيهات فى شئونهم الدينية والدنيوية اطاعة لله سبحانه وتعالى •

ثانيا ــ نزوله وتدوينه :

نزل القرآن الحكيم على الرسول الكريم منجما متفرقا حسب الوقائع والمناسبات ، ليتسنى حفظه وتدوينه أولا بأول ، فضلا عن تأكيد وتجلية معانيه، اذ يساعد التعرف على أسباب نزوله فى الوقوف على مقاصد أحكامه ومرامى توجيهاته ، ولذا عنى بعض مفسريه بتقصى أسباب تنزيل آى الذكر الحكيم وخصها بدراسات مستقلة •

وقد امتدت فترة نزوله طوال سنى بعثة النبى عليه الصلاة والسلام والبالغة نحو ثلاث وعشرين سنة • وكان نزول بعضه فى مكة خلال ثلاث عشرة سنة أثناء اقامته بها ، ونزول بعضه الآخر فى المدينة بعد هجرته اليها •

ويضم القرآن الكريم مائة وأربع عشرة سورة تتفاوت طولا وقصرا ، وتشتمل كل منها على آيات • والمصحف مقسم الى ثلاثين جزءا • قسم كل منها الى حزبين ، وجزىء كل حزب الى أرباع •

وتتضمن السور التى نزلت فى مكة فى بدء ظهور الدعوة أصول العبادات ومكارم الاخلاق ، أما السور التى نزلت بالمدينة بعد قيام الدعوة ، فقد تضمنت قواعد تنظيم المجتمع الاسلامى سواء فى علاقاته الداخلية فيما بين المسلمين بعضهم وبعض ، أو فى علاقاته الخارجية فيما بين المسلمين وغيرهم •

وقد تميزت أحكام القرآن الكريم وتوجيهاته بأنها شاملة وكاية مما يجعلها صالحة للتطبيق المفصل وفق طبيعة كل مكان وظروف كل زمان • مما أضفى عليه صفة الخلود ، وأضفى بالتالى على الفكر الاسلامى المستند اليه صفة الحيوية كما أسلفنا •

وقد توفى الرسول صلوات الله وسلامه عليه ولم يكن القرآن الكريم مجمعا فى مصحف واحد وانما كان محفوظا فى صدور الحفاظ ومدونا فى صحف كتاب الوحى • وفى عهد أبى بكر خشى أن تأتى الحروب التى شنها المسلمون حفاظا على كيان الدعوة ودعمها على القراء فأشار عليه عمر بن الخطاب بجمع القرآن • فكلف أبو بكر زيد بن ثابت أحد كتاب الوحى وحفاظه بهذه المهمة • وقد أتم زيد جمع القرآن فى مصحف واحد احتفظ به أبو بكر ثم عمر من بعده، ومنه انتقل الى ابنته حفصة ، وفى عهد الخليفة الثالث عثمان بن عفان تم عمل نسخ منه وزعت فى أمصار الاسلام الكبرى سنة ٢٥ هجرية •

ثالثا — وجوه اعجازه :

تتنوع وجوه اعجاز القرآن الكريم ، وقد عالج الحافظ جلال الدين عبد الرحمن بن أبى بكر السيوطى المتوفى سنة ٩١٢ هجرية فى كتابه الموسوم « معترك الاقران فى اعجاز القرآن » خمسة وثلاثين وجها من وجوه اعجازه نذكر منها : العلوم المستنبطة منه ، وكونه محفوظا من الزيادة والنقصان ، وحسن تأليفه والتئام كلمه ومعانيه آية وسورة وارتباط بعضها ببعض ، والاستدلال بمنطوقه ومفهومه ، وما انطوى عليه من الاخبار بالمغيبات ، واخباره بأحوال القرون السالفة والأمم البائدة ، وروعته وهيبته ، وأن سامعه لا يمجه وقارئه لا يمله وتيسيره تعالى حفظه وتعريبه ، ووقوع الحقائق والمجاز فيه ، واشتماله على جميع البراهين والأدلة ، وضرب الأمثلة فى ظاهره وباطنه ، وما فيه من الآيات الجامعة للرجاء والعدل والتخويف ••• الخ •

وقد أشار السيوطى فى معرض الكلام عن الاعجاز العلمى للقرآن الكريم الى ما تضمنه من علوم الأوائل مثل الطب والفلك والهندسة والجبر وغيرها

وكذا أصول الصنائع وأسماء الآلات التى تدعو الضرورة اليها كالخياطة والحدادة والبناء والنجارة والغزل والنسيج والفلاحة والصيد والصياغة والزجاجة والفخارة والطبخ والجزارة ، مستشهدا فى هذا الصدد بكثير من آى الذكر الحكيم[٢] •

والواقع أن الاعجاز العامى للقرآن الكريم الذى يعنينا فى موضوعنا يتمثل فى مجال العلوم الطبيعية فيما أورده من الشواهد الكونية فى معرض الاستدلال العقلى على وجود الله ووحدانيته • كما يتمثل فى مجال العلوم الاجتماعية فيما أورده من ارشادات انسانية لتنظيم المجتمع الاسلامى على أسس سليمة سواء فى علاقاته الداخلية أو الخارجية وسواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية •

ونرى فى هذه الشواهد الكونية والارشادات الانسانية توجيهات وضوابط الفكر الانسانى السوى فى شتى العلوم الطبيعية والاجتماعية •

ولما كانت الادارة فى مفهومنا الاجتماعى تنظيم نشاط بشرى جماعى هادفا فاننا نجد فى التوجيهات الاجتماعية الانسانية للقرآن الكريم السند الطبيعى للفكر الادارى الاسلامى الذى ساد تطبيقه فى صدر الدولة العربية الاسلامية ويكمن فيه سر نجاح الادارة العامة فى تلك الدولة المترامية الأطراف التى شملت مساحات شاسعة من المعمورة • وكان انحراف ادارتها العامة فيما بعد عن هذه التوجيهات السديدة سبب تفككها وانهيارها •

وهى توجيهات لم يرق اليها بعد الفكر الادارى المعاصر حتى فى أحدث اتجاهاته الانسانية كما يبين من عرضنا لهذه التوجيهات •

رابعا ــ مناهج تفسيره :

أولى المسلمون تفسير القرآن الكريم بالغ اهتمامهم تدبرا لمعانيه وادراكا لمراميه مما يتيح لهم التطبيق الواعى لأحكامه وتوجيهاته فى شئونهم الدينية

---

(٢) تراجع الطبعة الصادرة لهذا الكتاب تحقيق الأستاذ على محمد البجاوى من دار الفكر العربى ص ١٤ وما بعدها •

والدنيوية . كما استهدفت دراستهم للعلوم المختلفة خدمة القرآن الكريم سواء في مجال تفسيره أو بيان وجوه اعجازه .

ولذا تنوعت أسباب تفسيره ومناحيـه تبعا للخلفية العلمية لكل مفسر ، كما يتضح من عرضنا الموجز التالي لمناهج مفسريه :

١ — وجه البعض النظر الى البحث في أساليب الكتاب ومعانيه وبيان ما احتوى عليه من بلاغة وفصاحة ، وهو ما سلكه الزمخشري في كشافه .

٢ — وعنى البعض باعرابه وتوسع في بيان وجوهه حتى كأن القرآن لهذا أنزل ، ومن هؤلاء أبو حيان بن يوسف الأندلسي في البحر المحيط .

٣ — واهتم البعض بالقصص والأخبار عمن سلف ، ومنهم من زاد على القصص القرآني بعض ما شاعوا من كتب التاريخ والاسرائيليات . وقد أخذ بهذا النهج صاحب الخازن علاء الدين بن محمد البغدادي المتوفى سنة ٧٤١هـ .

٤ — وحرص البعض على بيان الأحكام الشرعية من عبادات ومعاملات وكيفية استنباطها من الآيات ، كتفسير القرطبي ، وهم أهل الفقه .

٥ — ومنهم من عنى بالكلام في أصول العقائد ومقارعة الزائغين ومحاجة المخالفين . وللامام الرازي المتوفى سنة ٦١٠هـ في ذلك القدح المعلى في تفسيره الكبير المسمى بمفاتيح الغيب .

٦ — وتنبه آخرون الى ما فيه من الحكم والمواعظ ولكن مزجوها بحكايات المتصوفة والعباد ، وفي بعضها خروج عن حدود الفضائل والآداب التي جرى عليها القرآن .

٧ — وسلك البعض طريق التفسير بالاشارة الى دقائق لا تنكشف الا لأرباب السلوك ويمكن ارادتها مع ارادة ظاهر المعنى(٣) .

---

(٣) المرجع السابق ص ١٧ وما بعدها .

ومهما يكن من أمر الاختلاف فى اتجاهات التفسير ، فانه يتعين أن يتوفر فيمن يتصدى للتفسير بوجه عام الشروط التالية :

(أ) السليقة العربية أو الذوق الأدبى الصحيح ، الذى يتأتى معه فهم جمال القرآن وبلاغه المعجز •

(ب) العلم الراسخ والنظر الثاقب فى علوم الدين وخصوصا علوم الحديث والسنة •

(جـ) الاطلاع على أسرار التشريع ومقاصده •

(د) الالمـام بنفسية البشر ، وطبائع الأمم ، حتى يعرف مواطن الضعف فيها ووجوه الشبه فى مختلف أجيالها وأدوار حياتها •

والواقع أن تفاسير القرآن الكريم التى وضعت لقرون خلت يصعب بسبب أسلوبها أن يتفهمها سوى الخاصة من أهل الاختصاص فى الدراسات الدينية واللغوية ، ولذا فان الحاجة ماسة الى وضع تفاسير حديثـة يشارك فيهـا أصحاب التخصصات المختلفة ، وأن تكون بلغة عربية سلسلة تتصل بأفهام أهل العصر ، ليتسنى لهم تدبر معانى القرآن الكريم وتفهم مراميه مما يحفزهم على العمل بأحكامه وتوجيهاته عن وعى وبينة(٤) •

---

(٤) يراجع « تفسـير المراغى » للمرحوم الشيخ احمـد مصطفى المراغى ـ القاهرة ـ طبعة ثالثة ـ سنة ١٩٦٢ فى المقدمة اذ يقول فى هـذا الصدد « أن الأساليب التى كتبت بها كتب التفسير وضعت فى عهود سحيقة بأساليب تناسب أهل العصور التى ألفت فيها ويسهل عليهم فهمها ، وأن جمهرتهم أوجزوا فى القول وعد ذلك مفخرة لهم •

ولمـا كان لكل عصر طابع خاص يمتاز به عن غيره فى آداب أهله وأخلاقهم وعاداتهم وطرائق تفكيرهم ، وجب على الباحثين فى هذا العصر مجاراة أهله فى كل تقدم ، فكان لزاما علينا أن نتلمس لونا من التفسير لكتاب الله بأسـلوب عصرى موافقا لأمزجة أهله ، فأساس التخاطب أن لكل مقام مقالا وأن الناس يخاطبون على قدر عقولهم » •

المطلب الثـانى
السنة النبوية

أولا ـــ تعريفها وأنواعها :

السنة هى ما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير ، وتتمثل السنة القولية فيما روى عن الرسول الكريم من أحاديث فى شتى المناسبات كقوله « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » • أما السنة الفعلية فتشمل أفعاله صلوات الله وسلامه عليه كما هو الشأن فى كيفية أدائه للصلاة ولمناسك الحج ، وفى قضائه بشاهد واحد •

وتتناول السنة التقريرية ما أقره الرسول صلى الله عليه وسلم من أقوال وأفعال لبعض صحابته رضوان الله عليهم سواء بسكوته وعدم انكاره لهـا أو بموافقته واستحسانه اياها • ومثالها ما روى من أنه صلوات الله وسلامه عليه سأل ماعذ بن جبل عندما عهد اليه بمنصب القضاء فى اليمن ، بم تقضى ؟ فقال : أقضى بكتاب الله فان لم أجد فبسنة رسول الله ، فان لم أجد أجتهـد رأيى ولا آلو ، فأقره الرسول بقوله الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله لمـا يرضى الله ورسوله •

ومن الأحاديث المروية عن الرسول عليه الصلاة والسلام ما هو مسند الى الله سبحانه وتعالى • وهذا الاسناد باللفظ والمعنى فى رأى ، وبالمعنى فقط فى رأى آخر نرجحه وتسمى الأحاديث القدسية •

كما أن من الأحاديث ما روى مسندا الى رسول الله صلى الله عليه وسلم مباشرة وهى الأحاديث النبوية •

ثانيا ـــ روايتها وسندها :

وقد عنى برواية الأحاديث بعض الصحابة والتابعين(٥) ، فمن الصحابة نذكر

---

(٥) نقصد هنا بالصـحابى من لقى الرسول الكريم وآمن به وروى عنه ، والتابعى من لقى صحابيا وروى عنه .

أبا هريرة والسيدة عائشة وأنس بن مالك وأبا سعيد الخدرى وعبد الله ابن مسعود وعبد الله بن عباس وجابر بن عبد الله وعبد الله بن عمر بن الخطاب وعبد الله بن عمرو بن العاص وأبا موسى الأشعرى وأبا ذر الغفارى ومعاذ بن جبل وسعد بن أبى وقاص وأبا الدرداء •

ومن التابعين نذكر سعيد بن المسيب ونافع مولى عبد الله بن عمر والحسن البصرى ومحمد بن سيرين رضوان الله عليهم أجمعين •

واهتم علماء الحديث بدراسة سنده أى سلسلة رواته ، وكذا متنه أى نصه ، ووضعوا الضوابط اللازمة للاستيثاق من صحة الأحاديث المروية سندا ومتنا •

وتنقسم السنة باعتبار رواتها عن الرسول الكريم الى أقسام ثلاثة : متواترة ومشهورة وآحاد • فالسنة المتواترة هى التى رويت بسند كل حلقاته جموع تواتر لها من كثرتها وأمانتها ما يستبعد معه تواطؤهم على كذب • أما السنة المشهورة فهى التى رواها عن الرسول الكريم صحابى أو أكثر لم يبلغ حد التواتر ثم نقلها الينا عنهم جموع تواتر فى طبقات سنده التالية ، بينما سنة الآحاد منقولة الينا بسند كل طبقاته آحاد أو جموع لم تبلغ حد التواتر(٦) •

وقد عنى علماء الحديث بدراسة أحوال رواته للوثوق من أمانتهم وخلوهم من أى مطعن أو تجريح ، وأفردوا لذلك مؤلفات نخص بالذكر منها : أسد الغابة فى معرفة الصحابة لابن الاثير الجوزى ، والطبقات لابن سعد ، والضعفاء لكل من البخارى والنسائى ، ورواة الاعتبار لمسلم ، والثقات للحافظ البستى •

---

(٦) هناك اوصاف أخرى للأحاديث من حيث روايتها وسندها نذكر منها : الأثر والخبر والصحيح والحسن والضعيف بأنواعه والمرفوع والموقوف والمقطوع — يراجع فى بيان كل منها « التعريف بالحديث الشريف » للدكتور محمد السعدى فرهود — القاهرة سنة ١٩٧٠ ص ٤٢ وما بعدها •

ثالثا ــ تدوينها وجمعها :

نهى الرسول صلوات الله وسلامه عليه فى عهده ابتداء عن كتابة الحديث حتى لا ينشغل المسلمون بكتابته عن حفظ القرآن الكريم وتدوينه ، ثم أذن بذلك فيما بعد ، فقام بعض الصحابة والتابعين رضى الله عنهم بروايته وتدوينه فى صحائف خاصة لكل منهم ، وكانت هذه مجرد جهود فردية فى تدوين الحديث • وكاد عمر بن الخطاب فى خلافته أن يهم بجمع الحديث ، ولكنه خشى أيضا انشغال القوم بذلك عن كتاب الله •

ولكن بعد اتساع رقعة الدولة العربية الاسلامية وتشتت الرواة والحفاظ فى أرجائها المترامية خشى الخليفة عمر بن عبد العزيز رضى الله عنه ضياع الحديث واختلاطه بغيره ، فطلب الى الولاة وأهل العلم أن يجمعوه ، ومن هؤلاء محمد بن مسلم بن شهاب الزهرى ، وأبو بكر بن حزم •

وكانت هذه الانطلاقة فى مجال جمع الحديث مشجعة على ظهور مجاميع الحديث لأئمة التدوين فيما بعد ، ومنها مجموعة الامام مالك بن أنس رضى الله عنه الموجودة والمسماة « الموطأ » • ولما كانت هذه المجاميع ترتبط بالدراسات الفقهية فقد اختلط فيها تدوين الحديث بآراء الصحابة والتابعين فى مسائل بذاتها من عبادات وغيرها •

وابتداء من القرن الثالث الهجرى اتخذ تدوين الحديث منحى آخر تمثل فى جمع الأحاديث المسندة الى كل من رواته على حدة ، فكان هناك مثلا مسند أبى هريرة ومسند ابن عمر مع تفاوت فى ترتيب الرواة من الصحابة سواء حسب أبجدية المعجم أو سبقهم الى الاسلام ، ولعل أشهر هذه المساند ، مسند الامام أحمد بن حنبل رضى الله عنه ، والذى حوى ما يجاوز الثلاثين ألف حديث •

وتقدمت حركة تدوين الحديث خطوة أخرى الى الأمام عندما رؤى ضرورة تمحيص ما جمع من هذه الأحاديث وتدقيقها ، والاقتصار على جمع صحيحها فظهرت الصحاح الستة المعروفة وهى : صحيح البخارى ، وصحيح

مسلم ، وسنن أبى داوود ، وسنن الترمذى ، وسنن النسائى ، وسنن ابن ماجة[٧] •

ويعتبر صحيح البخارى من أشهر هذه الصحاح ، وصاحبه هو الامام أبو عبد الله محمد بن اسماعيل بن ابراهيم بن المغيرة ، المولود فى بخارى سنة ١٩٤هـ ببلاد خراسان ، والمتوفى سنة ٢٥٦هـ • واستغرق تأليف صحيحه هذا المسمى « الجامع الصحيح » ست عشرة سنة ، وجمع فيه ٧٢٧٥ حديثا اختارها على حد قوله من بين ستمائة ألف حديث •

وقد راعى فى عرض الاحاديث تصنيفها موضوعيا فى المجالات التالية :

الوحى ، العلم ، الطهارة ، الصلاة ، الجنائز ، الزكاة ، الحج ، الصلاة ، البيوع والمعاملات ، الشهادات ، الاصلاح بين الناس ، الشروط ، الوصايا ، الجهاد والسير ، الخلق ، التفسير ، النكاح ، الطلاق ، النفقات ، الأطعمة والأشربة ، المرض والطب ، اللباس والزينة ، الأدب ، الدعوات ، القدر ، الايمان والنذور ، الفرائض (المواريث) ، الحدود ، الاكراه ، ترك الاحتيال والخداع ، التعبير والرؤيا الصالحة ، الفتن ، الأحكام ، التمنى ، الاعتصام بالكتاب والسنة ، التوحيد •

وهكذا يبين أن السنة النبوية تناولت مختلف شئون الدنيا والدين ، وسنقف على بعضها فى عرضنا لنماذج من الهدى النبوى باعتبارها توجيهات للفكر الادارى الاسلامى •

الفرع الثانى

المصادر الاجتهادية

أشرنا آنفا الى المصادر النصية المشرعة المثلة فى القرآن الكريم والسنة النبوية ، وتشكل أحكامهما وتوجيهاتهما الكلية المنطلقات الأساسية التى يصدر

(٧) المرجع السابق ص ٣٤ وما بعدها .

عنها الفكر الاسلامى ــ فى شتى مجالات المعرفة الانسانية ومنها الادارة •

ولكن هذه المصادر قد استكملت تكوينها فى سنة الوداع التى توفى فيهـا الرسول الكريم وذلك بقوله تعالى « اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتى ورضيت لكم الاسلام دينا » (٨) •

ولذلك لجأ أولو الأمر من المسلمين بعد وفاة الرسول عليـه الصـلاة والسلام الى الاجتهاد ــ أى بذل أقصى الجهد ــ لاستنباط الحكم أو التوجيه الواجب الاتباع فيما جد لهم من شئون لم يرد بشأنها نص صريح مباشر فى القرآن الكريم أو السنة النبوية • وهو اجتهاد فى اطار المفـاهيم العـامة للمصادر النصية المشرعة •

ويجد الاجتهاد أو الرأى سنده فى قوله تعالى « ولو ردوه الى الرسول والى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم » (٩) وفى اقرار الرسول الكريم صحابته على اجتهادهم فيما لا يجدون حكمه فى القرآن والسنة على نحو ما أشرنا فى حديث معاذ بن جبل •

ونعرض فيما يلى للمصادر التى مناطها الاجتهاد والرأى سواء ما كان منها محل اتفاق أو خلاف بين علماء الاسلام •

المطلب الأول
المصادر الاتفاقية

أولا ــ الاجماع :

ويعنى اتفاق مجتهدى الأمة الاسلامية فى عصر لاحق لوفاة الرسول صلى الله عليه وسلم على حكم الشرع فى واقعة ما • ويقتضى تحققه توافر الشروط التالية :

---

(٨) سورة المـائدة الآية ٣ •
(٩) سورة النساء الآية ٨٣ •

١ ـ أن تحدد أهلية الاجتهاد من جهة الالمـام بوسائل البحث والنظر ، سواء منها ما يرجع الى وجوه دلالة اللغة العربية ، التى هى لغـة القرآن وما يرجع الى ادراك روح التشريع وقواعده العامة •

٢ ـ أن تحصى أشخاص الذين حصلوا على هذه الأهلية من الأمة كلها ، وتعرف بلدانهم المنتشرة فى الأقليم •

٣ ـ أن تكون النتيجة اتفاقهم جميعا على رأى واحد •

ولمـا كانت مسائل الرأى تقتضى بطبيعتها اختـلاف وجهـات النظر مما يستبعد معه الاتفاق بشأنها ، ولذا فان الاجماع يكون وفق هـذا المفهوم نظريا بحتا لا يقع ولا يتحقق به تشريع • ولكن يمكن فهمه وقبوله على حد قول المرحوم الشيخ محمود شلتوت على معنى « عدم العلم بالمخالف » أو على معنى « اتفاق الكثرة » وكلاهما يصلح أساسا للتشريع العام الملزم فى المسائل ذات البحث والنظر ، اذ هو غاية ما فى الوسـع ، ولا يكلف الله نفسـا الا وسعها[١٠] •

هذا هو الاجتهاد الجماعى الملزم ، أما الاجتهاد الفردى فهو حق لكل من تتوافر فيه أهليـة الاجتهاد ولكن لا يلزم غير صاحبـه • ولذا ظهر الأئمة المجتهدون وتعددت مذاهبهم الفقهية تبعا لاختلاف منهج الاجتهاد عنـد كل منهم ، وكان أشهرها المذاهب الأربعة المعروفة : الحنفية والمـالكية والشافعية والحنابلة •

ويذهب رأى غالب الى جواز تخصص المجتهد فى موضوعات بعينها يبدى الرأى فيها دون غيرها •

ثانيا ـ القياس :

هو الحاق ما لا نص فيه بما فيه نص ، فى الحكم الشرعى لاتفاقهما فى

(١٠) مؤلفه « الاسلام عقيدة وشريعة » ص ٤٧٤ ، ٤٧٥ •

علته ، كما هو الشأن فى حظر استئجار الانسان على استئجار آخر ، قياسا على حظر ابتياع الانسان على ابتياع آخر الذى ورد فيه نص الحديث النبوى الشريف « المؤمن أخو المؤمن ، فلا يحل للمؤمن أن يخطب على خطبة أخيه أو يبتاع على بيع أخيه حتى يذر » ، وذلك لاشتراكهما فى علة الحظر وهى تجنب العدوان والضرر ٠

ومن هذا يتضح أن للقياس أركانا أربعة لا يتحقق بدونها وهى : الأصل (المقيس عليه) ، وحكم الأصل (الوارد بشأنه نص) ، والفرع (المقيس) ، والعلة وهى سبب الحكم الذى يدور معه وجودا وعدما ٠

والقياس متفق على الأخذ به من سائر الأئمة المجتهدين وان شذ فريق من العلماء كالظاهرية وبعض الشيعة برفضهم الأخذ به بدعوى أن نصوص القرآن والسنة تتسع بعباراتها وروحها ومعقولها لسائر شئون البشر وما لم يتناوله نص فى أيهما صراحة أو دلالة فهو على الاباحة الأصلية ، وهؤلاء نفاة القياس ، ورأيهم مرجوح لما فيه من تعطيل لأحد مصادر الاجتهاد والرأى ٠

المطلب الثانى

المصادر الخلافية

أولا ــ الاستحسان :

ويفيد لغة اعتبار الشىء حسنا ، وهو شرعا ترجيح قياس خفى على قياس جلى أو استثناء جزئية من حكم كلى لدليل انقدح فى ذهن المجتهد ٠ ومثال ترجيح القياس الخفى شمول وقف الأرض الزراعية لحقى الشرب والمرور دون نص عليهما نظرا لأنه لا يتحقق الانتفاع بالأرض الزراعية بدونهما وذلك قياسا على حالة الاجازة ، ولكن يشترط النص عليهما صراحة قياسا على حالة البيع الذى يشبهه الوقوف كمتصرف فى الملكية ٠ ومثال استثناء جزئية من حكم كلى أجازة بيع المعدوم فى حالة الاستصناع استثناء من حظر بيع المعدوم والتعاقد عليه ٠

وقد أنكر الامام الشافعى الاستحسان فقد اشتهر عنه قوله « من استحسن فقد شرع » وذلك خلافا للرأى السائد والذى يرى أن الاستحسان ليس دليلا فى ذاته فهو اما مجرد استدلال بقياس خفى ترجيحا له على قياس جلى ، أو استدلال بمصلحة مرسلة فى استثناء جزئى من حكم كلى •

ثانيا ـ المصالح المرسلة :

تستهدف أوامر الله سبحانه وتعالى ونواهيه تحقيق مصالح عباده سواء بجلب النفع أو دفع الضر عنهم • والمصلحة المرسلة هى المطلقة من أى اعتبار أو الغاء •

وقد راعى الخلفاء الراشدون وخاصة عمر بن الخطاب فيما صدر عنهم من اجتهاد ورأى المصالح المرسلة فهو لم يستخلف أحدا وترك أمر المسلمين شورى وأسقط سهم المؤلفة قلوبهم وعطل حد السرقة فى عام المجاعة وأجرى النهر فى أرض محمد بن مسلمة جبرا عنه ووضع الخراج ودون الدواوين •

وقد اختلف موقف العلماء من المصالح المرسلة فبعضهم كابن تيمية رأى الأخذ بها بصفة مطلقة استنادا الى أن الشريعة الاسلامية تستهدف تحقيق مصالح الناس والوفاء بحاجاتهم • والبعض الآخر كالغزالى أجازها بقيود اذ اشترط للأخذ بالمصلحة أن تكون ضرورية أى تتعلق بحفظ ضروريات الحياة الخمسة وهى الدين والعقل والنفس والنسب والمال وأن تكون المصلحة قطعية أى ثابتة بطريق لا شبهة فيه • وأخيرا أن تكون المصلحة كلية أى تحقق نفعا عاما للمسلمين وليس لبعض أفرادهم دون بعض • ولكن أنكر جمهور الشافعية الأخذ بها خشية فتح الباب أمام ذوى الأهواء لصبغها بصبغة المصالح وبناء الأحكام عليها • وهو ما نرى معه الأخذ بالمصلحة بقيودها سالفة الذكر •

ثالثا ـ الاستصحاب :

ويعنى الحكم على الشىء بالحال التى كان عليها ما لم يقم الدليل على تغيرها • وذلك استنادا الى أن الأصل فى الانسان البراءة وفى الأشياء الاباحة ، وأن ما ثبت باليقين لا يزول بالشك •

رابعا — العرف :

أى ما تعارف الناس عليه وجرى العمل به من فعل أو ترك أو قول ويسمى العادة • والمأخوذ به هو العرف الصحيح الذى لا يعارض دليلا شرعيا • فلا يحل حراما أو يحرم حلالا • ويقال أن الامام مالك بنى كثيرا من أحكامه على عرف أهل المدينة • وأن الامام الشافعى غير الكثير من اجتهاده لما وجد أن ثمة مغايرة بين عرف أهل مصر وعرف أهل العراق والحجاز •

خامسا — شرع من قبلنا :

وهو ما شرعه الله من أحكام الأمم سابقة ونص القرآن والسنة على أنها مكتوبة علينا • كما هو الشأن فى فرض الصيام اذ يقول سبحانه وتعالى « يا أيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم » •

ويرى البعض أن شرع من قبلنا يكون شرعا لنا علينا اتباعه مادام قد بلغ الينا ولم يرد فى شرعنا ما ينسخه •

سادسا — مذهب الصحابى :

بعد وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام تصدى بعض صحابته لافتاء المسلمين فهل يحتج بفتاويهم على المسلمين أم هى مجرد آراء فردية ؟ والغالب أن ما صدر عن الصحابى من رأى ولم يعرف له مخالف من الصحابة يعتبر حجة على المسلمين ، وان اعتبره البعض مجرد رأى واجتهاد خاص غير ملزم•

الفصل الثالث

توجيهات الفكر الاسلامى

سبقت الاشارة الى مصادر الفكر الاسلامى ، ونعرض لجانب من توجيهات مصدريه الأساسيين وهما القرآن الكريم والسنة النبوية فى مجال الفكر الادارى • وهى تعكس القيم الاسلامية الأصيلة ، وتؤكد ذاتية الفكر الادارى الاسلامى الذى لا ينحرف نحو الاتجاه المادى للفكر الادارى العلمى ولا يتطرف فى الاتجاه الانسانى للفكر الادارى المعاصر ، بل نجده بين ذلك قواما • اذ يحقق فى توافق تام صالحى الفرد (العامل) والجماعة (المنظمة) معا • ولا يسمح بطغيان أحدهما على الآخر ، فلا فردية مطلقة ولا جماعية مطلقة • وهو الاتجاه الرشيد الذى تنشده الانسانية ولا تهتدى اليه خضم الصراعات الفكرية والمذهبية التى يموج بها عالم اليوم •

وحسبنا أن نورد فيما يلى نماذج للهدى القرآنى والنبوى فى هذا الصدد سواء فى مجال التنظيم الادارى للعمل أو ادارة الأفراد العاملين •

الفرع الأول

التنظيم الادارى

عنى الاسلام بوضع ضوابط التنظيم السوى للعمل باعتباره محور التنظيم الادارى للجماعة ونشاطاتها ، وذلك على النحو الذى يكفل نمو المجتمع وتقدمه فى شتى مجالات الحياة ، وبما يعكس ذاتية الفكر الاسلامى فى هذا الصدد ، وهو ما تكشف عنه توجيهاته فى الموضوعات التالية :

المطلب الأول

العمل فريضة اسلامية

أولا — العمل فريضة عامة :

أشرق فجر الاسلام على عالم تسوده الطبقية الاجتماعية التى يمارس فى ظلها العبيد والأرقاء وحدهم مختلف الأعمال على سبيل السخرة خدمة واجبة لسادانهم المترفين الأغنياء ، وهو وضــع اجتماعى جائر استمر قائما فى أوربا طوال العصور الوسطى كما أسلفنا(١) .

ولذا بادر الاسلام استنادا الى وحدانية الخالق ووحدة النفس الانسانية الى اعلان المساواة بين سائر أبناء البشرية اذ يقول سبحانه « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها ، وبث منهما رجالا كثيرا ونســاء ، واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا » (٢) .

انها مساواة ليست فقط على الصعيد المحلى وانما على الصعيد العالمى فيقول جل جلاله « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » (٣) .

وتبيانا لذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « يا أيها الناس ان ربكم واحد ، وان أباكم واحد ، كلكم لآدم وآدم من تراب ، ان أكرمكم عنــد الله أتقاكم ، ليس لعربى فضل على عجمى الا بالتقوى ... » كما روى عنه قوله : « الناس سواسية كأسنان المشط » .

ومن ثم أسقط الاسلام كل أنواع الامتياز الطبقى والتمييز العنصرى ،

---

(١) راجع الباب الأول الفصل الأول الفصل الثانى .
(٢) سورة النساء الآية ١ .
(٣) سورة الحجرات الآية ١٣ .

وهو ما اقتضى أن يصبح العمل فريضة عامة على كل قادر عليه تحقيقا لصالح الفرد والجماعة معا ، ولم يعد سخرة يختص بها الرقيق والعبيد وحدهم •

ولذا أمرنا الله جميعا بالعمل اذ يقول سبحانه « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون الى عالم الغيب والشـهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » (٤) • ويخاطب رسوله الكريم فى هـذا الخصوص بقوله « فاذا فرغت فانصب » (٥) • وروى عن النبى صلى الله عليـه وسلم قوله « اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا ، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا » •

ويشيد صلوات الله وسلامه عليه بالعاملين فيقول « من أمسى كالا من عمل يده ـ أى مجهد ـ أمسى مغفورا له » كما أثر عنه أنه شاهد رجلا تورمت يده من العمل ، فابتهج قائلا « هذه يد يحبها الله ورسوله » •

ولقد سما الاسلام بفريضة العمل الى مستوى الفريضة الدينية اذ ربط الايمان دائما بالعمل الصالح أى العمل النافع للفرد والجماعة معا • فما من آية وردت بالقرآن الكريم وذكر بها الايمان الا واقترن ذكره بالعمل الصالح• اذ رددت آيات الذكر الحكيم فى مواطن عدة قوله تعالى « الذين آمنوا وعملوا الصالحات » مؤكدة بذلك أن الاسلام عقيدة عمل وعمل عقيدة •

ثانيا ـ العمل مصدر القيمة :

والاسلام حين جعل العمل فريضة عامة على الجميع رفع من شأنه فلم يعد أمرا محتقرا كما كان من قبل ، بل غدا مصدر قيمة الانسان ومناط مسئوليته اذ يقول سبحانه « **وأن ليس للانسان الا ما سعى** » (٦) • كما أن التفاوت فى قيم البشر أساسه أعمالهم سواء فى الدنيـا أو الآخرة اذ يقول جل جلاله « ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون » (٧) •

---

(٤) سورة التوبة الآية ١٠٥ •
(٥) سورة الشرح الآية ٧ •
(٦) سورة النجم الآية ٣٩ •
(٧) سورة الأنعام الآية ١٣٢ •

فالعمل مصدر القيمة الانسانية ، ونستطرد فنقول ان الانسان بعمله هو الذى يضفى على المادة قيمتها بما يجريه بشأنها من عمليات انتاج وتصنيع وتداول وتوزيع واستعمال واستهلاك • فالمادة ليست لها فى ذاتها قيمة •

وبذلك تكشف توجيهات الفكر الاسلامى وفق مفهوم انسانى رحب أن العمل مصدر القيمة • وقد سبقت فى ذلك بأكثر من عشرة قرون الفكر الاقتصادى الغربى ورائده آدم سميث الذى يرى — كما أسلفنا — أن العمل وفق مفهومه المادى مصدر القيمة والثروة(٨) •

كما أن العمل كمصدر موضوعى محايد لتقييم الانسان على اساس الجدارة فى الاسلام يقتضى وضع معايير عمل ومعدلات أداء محددة ، وهو ما يسعى الفكر الادارى المعاصر فى اتجاهه العامى الى تحقيقها • كما يقتضى وضع تقارير نشاط تبين مستوى أداء العامل كأداة لتقييمه •

وكذا يهدر الاسلام اعتبارات المحاباة الشخصية فى تقييم الانسان سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية •

ثالثا — العمل وسيلة الكسب :

ويفرض الاسلام العمل باعتباره وسيلة الكسب ومصدر رزق الفرد ودخله الخاص الذى يعول عليه فى معيشته • وقد هيأ لنا سبيل العيش وكسب الرزق فيقول جل من قائل « ولقد مكناكم فى الأرض وجعلنا لكم فيها معايش »(٩) ولكن تحقيق ذلك منوط بالسعى والعمل ، ولذا يقول سبحانه « هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه »(١٠) •

وهو ما يؤكده حديث الرسول الكريم « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن

---

(٨) ص ٥١ •
(٩) سورة الاعراف الآية ١٠ •
(١٠) سورة الملك الآية ١٥ •

يأكل من عمل يده ، وأن نبى الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » كما روى عنه قوله «أطيب الكسب عمل الرجل بيده » •

وينبهنا سبحانه وتعالى الى أن الفرائض الدينية لا تحول دون السعى لكسب الرزق فيقول بمناسبة أداء فريضة الجمعة وهى صلاة جماعية « فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله » (١١) •

وحين يأمرنا الاسلام بالعمل لكسب الرزق فانه ينشد الكسب المشروع فيقول سبحانه « يا أيها الناس كلوا مما فى الأرض حلالا طيبا » (١٢) • كما يقول تبارك وتعالى « يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل الا أن تكون تجارة عن تراض منكم » (١٣) كما روى عن الرسول صلوات الله وسلامه عليه قوله « طلب الحلال واجب على كل مسلم » •

والاسلام يفرض العمل وسيلة للكسب صيانة لكرامة الانسان وحتى يقى نفسه مذلة السؤال والحاجة • وهو ما تفصح عنه أحاديث النبى عليه الصلاة والسلام اذ روى عنه قوله « لان يأخذ أحدكم حبله فيأتى بحزمة حطب فيبيعها فيكف بها وجهه ، خير له من أن يسأل الناس ، أعطوه أو منعوه » •

وقد روى أن صحابيين جاءا الى رسول الله صلى الله عليه وسلم وهما يحملان أخاهما فسألهما النبى عنه فقالا : أنه لا ينتهى من صلاة الا الى صلاة ولا ينتهى من صيام الا الى صيام حتى أدركه من الجهد ما ترى • فقال : من يراعى ابله ويسعى على ولده ؟ فقال : نحن ، فقال : أنتما أعبد منه •

وروى أنه مر على النبى الكريم رجل نشط قوى يقصد وجهة معينة فقال له أصحابه يا رسول الله لو كان هذا فى سبيل الله ــ أى قوته ونشاطه ــ فقال الرسول « ان كان يخرج يسعى على ولده صغارا فهو فى سبيل الله ، وان كان

(١١) سورة الجمعة الآية ١٠ •
(١٢) سورة البقرة الآية ١٦٨ •
(١٣) سورة النساء الآية ٢٩ •

خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو فى سبيل الله ، وان كان خرج على نفسه يعفها فهو فى سبيل الله » •

رابعا ــ العمل أساس التقدم :

ان فرض العمل كوسيلة للكسب ومصدر لدخل الفرد من شأنه تحقيق تقدمه اقتصاديا واجتماعيا • وكان الاسلام حريصا على تحقيق هذا التقدم أيضا على صعيد المجتمع بتشجيع أفراده على ممارسة النشاطات الاقتصادية سواء كانت زراعية أو صناعية أو تجارية ، وهو ما توضحه وما تؤكده الأحاديث النبوية التالية :

١ ــ ففى مجال الزراعة يقول الرسول الكريم « ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعا فيأكل منه طير أو انسان الا كان له صدقة » كما يقول « من نصب شجرة فصبر على حفظها والقيام عليها حتى تثمر كان له فى كل شىء يصاب من ثمرها صدقة عند الله عز وجل » •

فالرسول يحفزنا على الاهتمام بالتنمية الزراعية ليس فقط لمجرد تحقيق كسب دنيوى ولكن طمعا فى الثواب الأخروى •

٢ ــ وفى الصناعة يقول الرسول عليه الصلاة والسلام « خير الكسب كسب الصانع اذا نصح » • فالصناعة أفضل مصدر للكسب فى الاسلام اذ يكمن فيها التقدم الحقيقى للشعوب والدول ، وهو ما نلمسه فعلا فى عالمنا المعاصر •

٣ ــ وفى التجارة سما الرسول الأكرم بشأن المشتغلين بها الى مصاف الأنبياء والصديقين والشهداء والصالحين اذا التزموا جانب الصدق فى ممارستها فيقول « التاجر الصدوق مع النبيين والصديقين والشهداء والصالحين » •

ويؤكد صلوات الله وسلامه عليه أهميتها كمصدر رئيسى للربح اذ يقول « تسعة أعشار الرزق فى التجارة » • فالتجارة تعنى بتسويق الانتاج وتصريفه

أيا كان نوعه ابتغاء الكسب المشروع الذى أحله الله دون الربا بقوله تعالى « وأحل الله البيع وحرم الربا »(١٤) .

ويرجع تحريم الربا على حد قول الامام الرازى الى « أنه يمنع الناس من الاشتغال بالمكاسب ، وذلك الأن صاحب الدرهم اذا تمكن بواسطة عقد الربا من تحصيل الدرهم الزائد نقدا كان أو نسيئة ، خف عليه اكتساب وجه المعيشة ، فلا يكاد يتحمل مشقة الكسب والتجارة والصناعات الشاقة ، وذلك يفضى الى انقطاع منافع الخلق ، ومن المعلوم أن مصالح العالم لا تنتظم الا بالتجارات والحرف والصناعات والعمارات »(١٥) .

فالاسلام يحرم الربا لآثاره السيئة اذ يقعد صاحب المال عن العمل والسعى للكسب والاستثمار فضلا عما فيه من استغلال لا انسانى لحاجة الآخرين مما يؤدى الى التخلف الاقتصادى والاجتماعى .

المطلب الثانى

خصائص العمل فى الاسلام

رأينا أن الاسلام جعل من العمل فريضة عامة اعمالا لمبدأه فى المساواة بين بنى آدم ، كما أنه دعا انطلاقا من ذاتيته الى اتباع الصراط المستقيم ، ومقتضاه انتهاج السلوك السوى السليم ، ولذا وضع مواصفات وضوابط العمل التى تحقق هذا السلوك ، وحسبنا أن نعرض هنا لبعضها فى اطار موضوعنا .

أولا — الايمان والعمل الصالح :

الاسلام عقيدة عمل وعمل عقيدة ، وهو ما يؤكده القرآن الكريم فى أكثر من خمسين آية بالربط بين الايمان وعمل الصالحات سواء بصيغة الفرد فى قوله

---

(١٤) سورة البقرة الآية ٢٧٥ .
(١٥) المرحوم الشيخ شلتوت فى « تفسير القرآن الكريم » — مرجع سابق ص ١٤٥ .

تعالى « من آمن وعمل صالحا » أو بصيغة الجماعة فى قوله سبحانه « الذين آمنوا وعملوا الصالحات » (١٦) •

والايمان هو الاعتقاد واليقين والتصديق بفكرة أو سلوك معين ، أما عمل الصالحات فيعنى مطلق العمل الصالح الذى يحقق صالح وخير ونفع الفرد والجماعة سواء فى شئون الدنيا أو الدين •

ويربط القرآن الكريم الايمان بالعمل الصالح ارتباط الأصل بالفرع والأساس بالبناء ، وهو ارتباط يستحيل معه وجود أحدهما دون الآخر فالاسلام لا يعرف ايمانا لا يثمر عملا صالحا ولا يقوم عمل صالح غير مستند الى ايمان ولا يصدر عن عقيدة •

وقد خص الله سبحانه وتعالى المؤمنين الذين يعملون الصالحات ببالغ الرعاية وأجزل لهم الجزاء والأجر فى الدنيا والآخرة اذ لهم « جزاء الضعف » و « جزاء الحسنى » و « أجر كبير » و « أجر غير ممنون » لا ينقطع و « جنات المأوى » و « جنات النعيم » و « هم خير البرية » •

وهو ما يتجلى فى تأكيده سبحانه اذ يقول « من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون »(١٧) وفى قوله تعالى « وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم فى

---

(١٦) نذكر فى هذا الصدد السور والآيات التالية : البقرة ٢٥ ، ٦٢ ، ٨٢ ، ٢٧٧ — النساء ٥٧ ، ١٢٢ ، ١٧٣ — المائدة ٩ ، ٩٣ ، ٦٩ — الأنعام ٤٨ — الأعراف ٤٢ — يونس ٤ ، ٩ — هود ٢٣ — الرعد ٢٩ — ابراهيم ٢٣ — الكهف ٣٠ ، ٨٨ ، ١٠٧ — مريم ٦٠ ، ٦٩ — طه ٨٢ — الحج ١٤ ، ٢٣ ، ٥٠ و٥٦ — النور ٥٥ — الفرقان ٧٠ — الشعراء ٢٢٧ — القصص ٦٧ ، ٨٠ — العنكبوت ٧ ، ٩ ، ٥٨ — الروم ١٥ ، ٤٥ — لقمان ٨ — السجدة ١٩ — سبأ ٣٤ ، ٣٧ — فاطر ٧ — يس ٣٤ ، ٣٨ — فصلت ٨ — الشورى ٢٢ ، ٢٦ — الجاثية ٣٠ — محمد ٢ ، ١٢ — الفتح ٢٩ — الطلاق ١١ — الانشقاق ٢٥ — البروج ١١ — التين ٦٠ — البينة ٧ — العصر ٣ .

(١٧) سورة النحل الآية ٩٧ .

الأرض كمـا استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذى ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا »[18] •

وعليه نخلص مما تقدم الى التوجيهين التاليين فى مجال الفكر الادارى :

١ ـ أن المؤمن مطالب بعمل الصالحات جميعا سواء ما يتعلق منها بالصالح الفردى للعامل أو الصالح الجماعى للمنظمة • ويقتضى السلوك المعتدل المنبثق عن ذاتية الاسلام تحقيق التوازن فى العمل بين مصالح الفرد (العامل) ومصالح الجماعة (المنظمة) •

ولذلك يجب أن يراعى فى التنظيم الادارى السوى للعمل وعلاقاته ، عدم الاخذ بالصـالح الجماعى للمنظمة بصفة مطلقة على حساب الصـالح الفردى للعامل على نحو ما انساق اليه الفكر الآلى لمدرسة الادارة العلمية ، وكذلك عدم الأخذ بالصالح الفردى للعامل بصفة مطلقة على حساب الصالح الجماعى للمنظمة على نحو ما اندفع اليه فكر مدرسة العلاقات الانسانية التى قامت كرد فعـل لتطرف حركة الادارة العلمية • بل يجب أن يكون التنظيم الادارى بين ذلك قواما • انه الاتجاه الذى ينشده علماء الادارة المعاصرون أمثال فيفير وشيرود لتفادى تضارب اتجاهى الفكر الادارى المعاصر كما أسلفنا •

٢ ـ ان عمل الصالحات وهى الأعمال التى تتوخى اصـلاح حال الفرد والجماعة ، يجب أن يصدر عن ايمان حتى يحقق ثمرته المرجوة • ولذا فالاسلام عمل عقيدة ، وهذا هو المدخل العقائدى لأى عمل اصلاحى والمتعين الأخذ به لنجاح الاصـلاح الادارى فى اطار موضوعات ، وهو ما أكده خبيرا الادارة « جولك » و « بولك » فى تقريرهما سالف الذكر اذ أشار الى وجوب ارتباط هـذا الاصـلاح بعقيدة مطبقة لضمان فاعلية ونجاح تطبيقه ، وأن الثقافة الاسلامية ـ وهى ثمرة الفكر الاسلامى ـ هى المنطق العقائدى السليم لهـذا الاصلاح على نحو ما أوضحه التقرير[19] •

---

(١٨) سورة النور الآية ٥٥ •
(١٩) تراجع ص ٢٢ ـ ٢٤ •

ويتطلب ارتباط الايمان بالعمل فى أى من مجالات الاصلاح توفيره الدعوة اللازمة لهذا الاصلاح والتوعية الكافية به لنجاح تطبيقه .

ثانيا ــ العمل الهادف المخطط :

ان تحديد الهدف والتخطيط يمثــلان الجانب الفكرى للعمل والسابق على انجازه . فالانسان الذى ميزه الله على سائر مخلوقاته بالعقل يصدر فى أعماله وتصرفاته عن تفكير مسبق يتناول تحــديد أهدافهــا ومقاصــدها والاعــداد (التخطيط) لها .

فالانسان العاقل يسأل نفسه ابتداء قبل الاقدام على مباشرة أى عمل لمــاذا يقوم به . ويجيب عليه فى ضوء ما يهديه اليه تفكيره ، وتحركه اليــه دوافعه محددا الغاية التى يسعى بعمله الى بلوغها ، انه يحدد بدقة وفى وضوح ما يستهدفه بعمله . وفى ضوء تحديده للهدف يبدأ فى الاعداد والتحضير لهــذا العمل ، بالبحث فى أفضل الأســاليب والوسائل لانجازه وأنسب الأشخاص والأمكنة والأوقات لانجازه ، وهى عمليــة التخطيط للعمــل أى الاعــداد له preparation for action ، والتى تعنى بهــا الادارة باعتبــارها « تنظيم نشاط بشرى جماعى هادف » .

والاسلام اذ يعمل العقل فانه يعتد الى درجة كبيرة بالنية أى بالقصد فى اتيان الأعمال ويجعلها مناط تقييمها فالنية أساسية فى تحديد الأعمال والحكم عليهــا . ولذا يقول سبحانه « قل كل يعمل على شاكلته فربكم أعلم بمن هو أهدى سبيلا »(٢٠) . وقد ورد فى صحيح البخارى تفسير على شاكلته أى على نيته(٢١) . وكذا قوله تعالى « ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات »(٢٢).

ويقول الرسول الكريم « انما الأعمال بالنيات وانما لكل امرىء ما نوى ،

---

(٢٠) سورة الاسراء الآية ٨٤ .
(٢١) يراجع صحيح البخارى طبع دار الشعب جا ــ كتاب الايمان ص ٢١ .
(٢٢) سورة البقرة الآية ١٤٨ .

فمن كانت هجرته الى الله ورسوله فهجرته الى الله ورسوله ومن كانت هجرته الى دنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته الى ما هاجر اليه » .

كما أن الاسلام فى ربطه الأعمال بمقاصدها يدعو الى نبل هذه المقاصد وتوخيها الخير والتنافس على فعله اكتسابا لرضاء الله سبحانه وتعالى وفى ذلك يقول المرحوم الشيخ محمود شلتوت « واذا كان لابد لكل عاقل من غرض يقصد اليه بعمله ، فان ذلك الغرض هو الأساس فى قبول الأعمال ورفضها ، هو الميزان الذى به تعرف درجة الأعمال عند الله ، فاذا ما سما الغرض ، ونبل القصد ، واتصل بالارادة الدائمة ، والتمس به مرضاة الله كان ذلك سببا قويا فى تقبل الأعمال ، وارتفاع الدرجات ، وكان فى الوقت نفسه دليلا واضحا على قوة ايمان العامل بالله ، وشدة مراقبته لمولاه ، فيتقى ويحسن »(٢٣) .

ويدعونا الاسلام الى تمثل الهدف عند البدء فى مباشرة أى من الأعمال كى يتسق العامل فى أسلوبه وتوقيته وتحديد مكانه مع القصد ، وذلك باشتراط استحضار النية عند أداء أى من الأعمال كما فى القيام بالفرائض الدينية مثل الصلاة والصوم والحج وغيرها .

ويرى الاسلام فى وحدة الهدف أساس تماسك الجماعة وترابطها وهو ما يتجلى فى قوله سبحانه « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا »(٢٤) .

ويستتبع تحديد الهدف تخطيط العمل والاعداد لمواجهة تحديات انجاز العمل فى المستقبل ولا يترك تحت رحمة الظروف والمفاجآت . بل نأخذ فى الاعتبار توقعات المستقبل والامكانيات المتاحة حالا ومستقبلا . وهو ما يتجلى فى قوله تعالى « وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة »(٢٥) واذا كانت الآية الكريمة قد وردت فى خصوص التخطيط العسكرى فانها تضع لنا توجيها عاما لمواجهة أية تحديات واحتمالات مستقبلة فى سائر مجالات العمل .

---

(٢٣) يراجع مؤلفه « من توجيهات الاسلام » ص ٢٩٤ ، ٢٩٥ .
(٢٤) سورة آل عمران الآية ١٠٣ .
(٢٥) سورة الأنفال الآية ٦٠ .

ولذا فى قصة يوسف عليه السلام نموذج للتخطيط المدنى فى حقل التموين عندما أنبأ فرعون مصر بتأويل رؤياه موضحا له أن البلاد سوف تحقق انتاجا زراعيا وفيرا لمدة سبع سنوات تواجه بعدها سبع سنوات آخر عجافا مما يتعين معه الاستعداد مقدما بالادخار من انتاج سنى الرخاء لمواجهة سنى الشدة وفى ذلك يقول سبحانه « قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبلة الا قليلا مما تأكلون ، ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصنون »(٢٦) .

وقد تأكد ذلك بحديث النبى عليه الصلاة والسلام « اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا » الذى يدعو بل يأمر بالأخذ بالتخطيط للعمل ليس فقط للمدى القصير أو المتوسط أو الطويل ، بل الأمد بعيد وهو ما يطلق عليــه المستقبلية Futurity كالتخطيط لسنة ألفين مثلا ، انها أحدث صور التخطيط التى يدعو اليها ويشجع عليهــا التقــدم التكنولوجى المعــاصر فى اســتخدام العقول الالكترونية(٢٧) .

ثالثا ــ العمل المتقن المبسط :

يحض الاسلام على حسن الأداء ، وهو ما يؤكده العديد من آى الذكر الحكيم فالله سبحانه وتعالى خلق الانسان والحياة والموت لاختبار البشر فى مدى اجادتهم لأعمالهم فى دنياهم فيقول الحق جل جلاله « وهو الذى خلق السموات والأرض فى ستة أيام وكان عرشه على المــاء ليبلوكم أيكم أحسن عملا »(٢٨) كما يقول سبحانه « انا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم

---

(٢٦) سورة يوسف الآيتان ٤٧ ، ٤٨ .

(٢٧) ولنا فى تخطيط الاسلام للفرائض الدينية من تحديد المكلف بها وكيفية ووقت ومكان ادائها خير توجيه لنا فى التزام التخطيط كمنهج للفكر والسلوك السوى الرشيد . فهناك فرائض تؤدى يوميا وهى الصلوات الخمس فى مواقيتها وعدد ركعات كل منها ، وهناك فريضة اسبوعية جماعية وهى صلاة الجمعة ، وهناك فرائض سنوية هى الزكاة والصوم ، وهناك فريضة تؤدى مرة واحدة فى العمر وهى الحج بمناسكه المحددة .

(٢٨) سورة هود آية ٧ .

أحسن عملا »[٢٩] ويقول تبارك وتعالى « الذى خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا »[٣٠] .

كما يقرر المولى سبحانه مكافأة العاملين على حسن الأداء ، فيقول جل من قائل « ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من أحسن عملا »[٣١] كما يقول سبحانه « ليجزيهم الله أحسن ما عملوا ويزيدهم من فضله والله يرزق من يشاء بغير حساب »[٣٢] .

ويقول الرسول الكريم « ان الله يحب من العامل اذا عمل أن يحسن »[٣٣] فالاسلام يعول على الوازع الدينى الذاتى والحافز العقائدى الداخلى فى ضمان حسن العمل وجودة الأداء .

هذا بالنسبة لمهام التنفيذ التى يطلق عليها فى الاداراة اصطلاح line functions أما بالنسبة للمهام الاستشارية Staif functions والتى تتمثل فى مجرد ابداء المشورة والرأى الفنى ، فانه يتعين الرجوع فيها الى أهل الخبرة والاختصاص والعلم وهو ما تؤكده آيات القرآن الكريم التالية : اذ يقول سبحانه .. « ولاينبئك مثل خبير »[٣٤] ويقول تعالى « فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون »[٣٥] كما يقول الله جل جلاله « ولو ردوه الى الرسول والى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم »[٣٦] .

ومما تقدم يتضح أن الاسلام يوجب مراعاة الاختصاص والخبرة والرجوع الى أصحابها فى كل ما يعن لنا من أمور لا دراية ولا علم لنا بها ، ولكن ليس لأهل الاختصاص والخبرة سلطة فرض آرائهم أو اصدار أوامر

---

(٢٩) سورة الكهف الآية ٧ .
(٣٠) سورة الملك الآية ٣ .
(٣١) سورة الكهف الآية ٣٠ .
(٣٢) سورة النور الآية ٣٨ .
(٣٣) وفى رواية أخرى « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » .
(٣٤) سورة فاطر الآية ١٤ .
(٣٥) سورة النحل الآية ٤٣ وسورة الأنبياء الآية ٧ .
(٣٦) سورة النساء الآية ٨٣ .

ملزمة فى هذا الصدد وهو ما تشير اليه الآية الكريمة فى قوله تعالى « فذكر انما أنت مذكر * لست عليهم بمسيطر »(٣٧) وهو ما يأخذ به الفكر الادارى المعاصر .

وهكذا يحضنا الاسلام على اتقان العمل سواء بالدعوة الى حسن الأداء فى مجال التنفيذ أو بالرجوع الى أهل الخبرة والاختصاص والعلم فى مجال المشورة .

واذا كان لكل عمل اجراءات معينة تقتضيها أصول انجازه ويتطلبها حسن أدائه ، فانه يتعين الأخذ فى اجراءات العمل بالضرورى اللازم لسلامة التنفيذ فالاجراءات وسيلة وليست فى ذاتها غاية .

ولا شك فى أن المبالغة فى اجراءات العمل وخطوات انجازه دون مقتض انحراف عن القصد والاعتدال الذى ينشده الاسلام فى الدعوة الى السلوك السوى هذا فضلا عن أن الاسراف فى اتخاذ الاجراءات لون من الاسراف المحظور فى الاسلام ، كما يعرض المسرفين فى اتخاذها لغضب وسخط الله سبحانه وتعالى اذ تقول الآية الكريمة « ولا تسرفوا انه لا يحب المسرفين »(٣٨) .

والاسلام لا يأخذ بالشكليات والاجراءات الا بالقدر الضرورى الذى تفرضه سلامة المعاملات ، فاذا انتفى ذلك تعين استبعادها تيسيرا للتعامل وسرعته . وتؤكد آية المداينة هذا المعنى اذ تشترط الكتابة فى التعامل الآجل حفاظا لحقوق المتعاملين ، أما فى التعامل الحاضر فلا تثريب فى التحلل منها ، اذ يقول سبحانه « يا أيها الذين آمنوا اذا تداينتم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه ... » الى قوله تعالى « الا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها »(٣٩) .

وعليه فالاسلام يحارب الاسراف فى استخدام المكاتبات (الورقية)

---

(٣٧) سورة الغاشية الآيتان ٢١ ، ٢٢ .
(٣٨) سورة الأنعام الآية ١٤١ .
(٣٩) سورة البقرة الآية ٢٨٢ .

excess paper work فى المعاملات ، وهى تمثل أسوأ أمراض الادارة التى تعكس النزوع الى التعقيدات المكتبية سمة البيروقراطية السائدة فى الدول النامية .

بل نجد الاسلام يدعو الى تيسير العمل وتبسيطه work simplification ويستنكر التشدد والتنطع فى العمل ، وهو ما يستفاد من حـديث الرسـول الكريم « ان الدين يسر ، ولن يشاد أحد هذا الدين الا غلبـه ، ولكن سددوا وقاربوا ، وأبشروا ، واستعينوا بالغدوة والروحة وشىء من الدلجة » اذ يدعو صلوات الله وسلامه عليه الى القصـد والاعتدال فى العبادة فى غير تشـدد أو اهمال .

وطبقا للمفهوم الشامل للعبادة الذى انتهينا اليه آنفا[٤٠] تعتبر خدمات الجماهير من قبيل العبادة الواجب عقيدة تحديد اجراءات أدائها بما لا يؤدى الى اعنات أو ارهاق لطالبيها ، ولا يخل بسلامة وجودة انجازها ، أى دون افراط أو تفريط .

ويرتبط باتقان العمل وتبسيطه أن يكون مقدورا اعمالا لقاعدة الاسلام الانسانية « لا تكليف الا بمقدور » وفى ذلك يقول سبحانه « لا تكلف نفس الا وسعها »[٤١] و « لا يكلف الله نفسـا الا وسعها » و « ربنـا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به »[٤٢] . فلا ارهاق يضر العامل بدنيا أو ذهنيا .

ونخلص مما تقدم الى أن الاسلام يشترط فى العمل السوى فكريا أن يكون ثمة تحديد للهدف أو الأهداف التى يتوخاها والاعـداد السـابق أى التخطيط له . ويتعين سلوكيا أن يكون الأداء متقنا ومبسطا ومقدورا .

---

(٤٠) يراجع ما سبق ص ١٢٧ — ١٣٩ .
(٤١) سورة البقرة الآية ٢٣٣ .
(٤٢) سورة البقرة الآية ٢٨٦ .

المطلب الثالث

طبيعة تكوين المنظمة

المنظمة تشكيل يمارس فيه ومن خلاله النشاط البشرى الجماعى موضوع التنظيم الادارى ، وتعكس المنظمة من حيث طبيعة تكوينها اتجاهى الفكر الادارى المعاصر • فهناك التكوين الهيكلى للمنظمة وقوامه الأعمال والوظائف وتدرجها الرئاسى hierarchy ، وما تخوله من سلطات وتفرضه من مسئوليات وذلك حسبما توضحه القرارات الرسمية المنظمة لانشاء المنظمة واختصاصاتها وتشكيلها • ولذا يسمى التنظيم الرسمى •

كما أن هناك التكوين الاجتماعى وقوامه عنصر العاملين الانسانى وما يقوم بينهم فعلا من ترابط وتفاعل اجتماعى Social interaction وفق ما يكشف واقع المنظمة ، ولذا يسمى التنظيم غير الرسمى •

وقد عرضنا آنفا لمفاهيم اتجاهى الفكر الادارى فى هذا الصدد • وسنشير فيما يلى الى توجيهات الفكر الاسلامى السوى فى تكوين المنظمة •

أولا ــ التدرج الرئاسى :

أقام الاسلام تكوين المنظمة كتنظيم جماعى أيا كان شكلها ومجال نشاطها على أساس التدرج الرئاسى محور التنظيم الهيكلى ، وتحقيقا لصالح المنظمة وأفرادها وابتغاء بلوغ أهداف مشتركة •

ويعتبر الاسلام هذا التدرج الرئاسى اختبارا لنا رؤساء كنا أو مرؤوسين اذ يكشف عن مدى استخدامه فى اصدار أوامر ملزمة تحقق صالح الجماعة وأعضائها معا واطاعة المرؤوسين لهم بالتزام هذه الأوامر والعمل بمقتضاها •

وهذا تنظيم فطرى يتوخى مصالح الجماعة والأفراد على السواء اذ يشبع حاجات الأفراد عن طريق النشاطات البشرية الجماعية التى يحكم تنظيمها ويحكمه هذا التدرج الرئاسى •

ولذا يقول سـبحانه « وهو الذى جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما آتاكم »(٤٣) كما يقول تبارك وتعالى « ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا »(٤٤) .

ولكن اذا كانت فطرة الله تقضى برفع بعض الناس فوق بعض درجات أى فى تدرج رئاسى . فهل يعنى هذا التدرج أن هناك طبقات اجتماعية متميزة وممتازة ؟ وهو ما يتنافى مع مبدأ المساواة الاسلامى الانسانى ؟

والواقع أن هذا التدرج الرئاسى لا يستند الى وضع طبقى تسلطى فى المجتمع ، بل يستند الى العمل وهو وحده مصدر القيمة الانسانية كما أسلفنا . واذا يتفاوت الأفراد — وهو أمر طبعى وطبيعى — فى المدارك والقـدرات والقابليات فانهم سيتفاوتون بالتالى فى مستويات العمل وأدائه . فالتـدرج الرئاسى هنا يستدل الى تدرج الأعمـال وتفاوتها وهو ما يبينه قوله تعـالى « ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون »(٤٥) وقوله جل جلاله « ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون »(٤٦) .

ولكن ما هو أساس تفاوتهم فى أعمالهم ، وبالتالى تدرجهم حسب هذه الأعمال ؟ يوضح القرآن الحكيم ذلك بأن مرجعه التفاوت فى المعرفة والخبرة ومصدرها العلم ، ولذا يقول تبارك وتعالى « نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذى علم عليم »(٤٧) كما يقول جل من قائل « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير »(٤٨)

واذا يعتبر العمل وسيلة الكسب فى الاسلام ، فان الأفراد سوف يتفاضلون

---

(٤٣) سورة الأنعام الآية ١٦٥ .
(٤٤) سورة الزخرف الآية ٣٢ .
(٤٥) سورة الأنعام الآية ١٣٢ .
(٤٦) سورة الأحقاف الآية ٨٣ .
(٤٧) سورة يوسف الآية ٧٦ .
(٤٨) سورة المجادلة الآية ١١ .

تبعاً لتدرج أعمالهم فى الأرزاق والدخول، من أجور وأرباح ولذا يقول سبحانه فى هذا الصدد « والله فضل بعضكم على بعض فى الرزق »(٤٩) .

وعليه نخلص الى التوجيهات التالية فى مجال الفكر الادارى :

١ـ أن التكوين الفكرى للجماعة ـ أيا كان شكلها وطابع نشاطها ـ الذى يضمن استمرار وجودها بما يحقق أهدافها واشباع حاجات أعضائها قوامه التدرج الرئاسى بين أفرادها باعتبارها محور تنظيم هيكلها ، وتتحدد فى ضوئه وحدة القيادة والتوجيه .

٢ ـ أن أساس التدرج الرئاسى فى المنظمات هو تدرج الأعمال (والوظائف والحرف) ويتطلب تحقيق هذا التدرج فى الأعمال فى كل جماعة (منظمة) دراسة شتى الأعمال فيها work study وتحليل كل منها work analysis الى ما ينطوى عليه من واجبات ومسئوليات وتوصيفه Job description ليتسنى فى ضوء ذلك التحديد المعرفة النظرية والعملية الواجب توافرها فيمن يمارس كل عمل ، أى مواصفات specifications العامل المناسب له . ثم ترتب الأعمال jop classification حسب أهمية واجباتها وجسامة مسئولياتها فى فئات classes .

٣ ـ ولما كان العمل فى الاسلام وسيلة الكسب ومصدر الدخل الفردى، فان الأجور والمرتبات تقسم الى شرائح تقوم بمقتضاها الأعمال وتدرج job evaluation and grading بحيث يرتبط الأجر أو المرتب بالعمل وجودا وعدما ومستوى ومقدارا تنفيذا لقوله تعالى « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا »(٥٠) وقوله سبحانه على وجه التأكيد « وليجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون »(٥١) انها قاعدة الأجر المساوى للعمل equal pay for equal work التى يأخذ بها الفكر الادارى الغربى المعاصر وتنبثق عنها نظرياته المختلفة فى

---

(٤٩) سورة النحل الآية ٧١ .
(٥٠) سورة الكهف الآية ٣٠ .
(٥١) سورة النحل الآية ٩٧ .

ربط الأجر بالانتاج وقد سبقت الاشارة الى بعضها فى الكلام عن مدرسة تيلور الفكرية ·

٤ ـ مادام التدرج فى الأعمال يستند الى التفاوت فى العلم بأوسع معانى كلمة العلم أى مطلق المعرفة سواء كانت نظرية أو عملية والتى تتفاوت فى أنواعها ومددها ، فانه يتعين توفير فرص العلم للجميع حسب القدرات والملكات الذاتية سواء فى المدارس والمعاهد أو مراكز وبرامج التدريب على اختلاف مراحلها وتخصصاتها وأساليبها ·

ثانيا ـ السلطة والمسئولية :

يرتبط بالتدرج الرئاسى تحديد مدى السلطة والمسئولية فى مختلف مستويات هذا التدرج وعلى امتداد ما يعرف فى الادارة بخط السلطة line of authority ·

وتعنى السلطة مكنة وقدرة اتخاذ القرار أو التصرف النهائى أى الملزم للآخرين الذين يتعين عليهم تنفيذه والعمل بموجبه اطاعة لمصدره · وأصحاب السلطة هم أولو الامر الذين أوجب القرآن الكريم اطاعتهم تبعا لاطاعة الله واطاعة رسوله اذ يقول سبحانه « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم »(٥٢) · وهو ما رددته السنة النبوية الشريفة على سبيل التأكيد مهدرة كل تمييز عنصرى أو عرقى أو طبقى قد يحتج به لتعطيل هذا الأمر الواجب اذ يقول الرسول الكريم « اسمعوا وأطيعوا وان استعمل عليكم عبد حبشى كأن رأسه زبيبة » انها المساواة فى أسمى صورها الانسانية ·

ولم يستخدم الاسلام فى هذا الصدد لفظ السلطة تجنبا لما قد يوحى به من نزعة التحكم والتسلط authoritarian character اللاانسانية التى أخذت على الفكر الادارى العلمى وحاول الفكر الادارى الانسانى التخفيف من وقعها السيىء كما رأينا · وحسب الاسلام فى هذا الخصوص أنه أمر ـ حرصا

---

(٥٢) سورة النساء الآية ٥٩ ·

على انتظام الجماعة وانضباط أعضائها حفاظا على كيانها – باطاعة أولى الأمر فى الجماعة وهم أصحاب السلطة المخولون صلاحية اتخاذ قرارات وتصرفات ملزمة .

وتقترن السلطة فى الادارة بالمسئولية أى المحاسبة على ممارستها فلا توجد احداهما دون الأخرى والاسلام يأخذ بالعمل المسئول ، والمسئولية هنا شخصية فكل شخص محاسب على ما جنته يداه ولا تتعدى مسئوليته الى سواه . وهو ما بينته الآيات الكريمة التالية اذ يقول سبحانه « ولتسئلن عما كنتم تعملون »(٥٣) و « كل امرىء بما كسب رهين »(٥٤) و « كل نفس بما كسبت رهينة »(٥٥) وكذا قوله تعالى « ولا تكسب كل نفس الا عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى »(٥٦) و « قل لا تسألون عما أجرمنا ولا نسأل عما تعملون »(٥٧) .

والمسئولية فى الاسلام لا تقتصر على النشاط البدنى بل تشمل أيضا النشاط الذهنى فيقول جل جلاله « ان السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا »(٥٨) ، فالانسان مسئول فكرا وسلوكا .

ويربط الرسول الكريم بين السلطة والمسئولية على نحو انسانى اجتماعى وحيث تأخذ السلطة مفهومها الفطرى السليم الذى عرفته البشرية ابتداء فى خلية المجتمع الأولى وهى الأسرة . انها رعاية شئون الآخرين وخدمتهم وهو المفهوم الأصلى لكلمة الادارة باللاتينية كما سبقت الاشارة(٥٩) . وذلك فى الحديث الشريف المعروف « ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالامام الذى على الناس راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو

(٥٣) سورة النحل الآية ٩٣ .
(٥٤) سورة الطور الآية ٢١ .
(٥٥) سورة المدثر الآية ٣٨ .
(٥٦) سورة الأنعام الآية ١٦٤ .
(٥٧) سورة سبأ الآية ٢٥ .
(٥٨) سورة الاسراء الآية ٣٦ والفؤاد هنا يعنى الفكر ومصدره العقل .
(٥٩) يراجع ما تقدم ص ١١ .

مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على أهل بيت زوجهـا وولده وهى مسئولة عنهم ، والخادم راع على مال سيده وهو مسئول عنه • ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » • أسمى توجيهات الفكر الاسلامى فى حقل الادارة ، والتى يتضاءل أمامها أى فكر آخر مهما أضفينا عليه وعلى رواده من قداسة علمية مصدرها تشبعنا بدراسة الفكر الغربى وما استتبعه من ولاء ثقـافى وتبعية حجبت عنا أصالة فكرنا الاسلامى •

ثالثا ـ الترابط الاجتماعى :

يدعو الاسلام الى الترابط الأخوى بين أعضاء الجماعة انماء لوحـدة الشـعور بينهم وفى ذلك يقول سبحانه « انما المؤمنون اخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون »(٦٠) ويذكر المسلمين بنعمة التآلف فيقول تبارك وتعـالى « واذكروا نعمة الله عليكم اذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته اخوانا » •

ويأمرنا جل جلاله بوحدة الصف وينهى عن الفرقة فيقول « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا »(٦١) ويحذرنا من سوء مغبة التنازع فيقول تبارك وتعالى « ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم »(٦٢) ويشير سبحانه الى أنه ليس من العقل تدابر الجماعة واختلاف أعضائهـا فيقول « تحسبهم جميعا وقلوبهم شتى ذلك بأنهم قوم لا يعقلون »(٦٣) •

وجاءت الأحاديث النبوية الشريفة مبينة مظاهر هذا التماسك الاجتماعى وأساليبه اذ يقول الرسول الكريم « المسلم أخو المسلم لا يظلمه ، ولا يسلمه ، من كان فى حاجة أخيه كان الله فى حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة • ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة »

---

(٦٠) سورة الحجرات الآية ١٠ •
(٦١) سورة آل عمران الآية ١٠٣ •
(٦٢) سورة الأنفال الآية ١٦ •
(٦٣) سورة الحشر الآية ١٤ •

ويقول أيضـــا « المسلم أخو المسلم لا يخونه ، ولا يكذبه ، ولا يخذله ، كل المسلم على المسلم حرام : عرضه ، وماله ، ودمه ، التقوى هاهنا (وأشار الى قلبه) بحسب امرىء من الشر أن يحقر أخاه المسلم » •

ويشبه صلوات الله وسلامه عليه هذا التماسك الاجتماعى وقوته بالجسد تارة وبالبنيان تارة أخرى فيقول « مثـــل المؤمنين فى توادهم ، وتراحمهم ، وتعاطفهم مثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » كما يقول « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضـــا » وشبك بين أصابعه •

ويعتبر الرسول الكريم الخروج على الجماعة ومفارقتها ردة جاهليـــة فيقول « من خرج من الطاعة ، وفارق الجماعة فمات ، مات ميتة جاهلية » كما يقول « من رأى من أميره شـــيئا يكرهه فليصبر فانه من فارق الجماعة شبرا فمات فميتته جاهلية » (٦٤) •

سابعا — تبادل المشورة :

ولا يقتصر الاســـلام فى الدعوة الى التماســـك الاجتماعى على الجانب السلوكى فقط ، بل يمد الى الجانب الفكرى وذلك بدعوته أعضاء الجماعة الى تبادل المشورة فيما بينهم ، فيقول جل جلاله « وأمرهم شورى بينهم »(٦٥) وهو ما يحقق الترابط الفكرى فى العلاقات الأفقية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ، وبينهم وبين أعضاء الجماعات الأخر فى سائر ما يمسهم من شئون •

ويحقق الاسلام هذا الترابط الفكرى فى العلاقات الرأسية أيضا اذ يأمر بتبادل المشورة بين الرؤساء والمرؤوسين فى مختلف مستويات التدرج الرئاسى بالجماعة (المنظمة) اذ يقول سبحانه مخاطبا رسوله الكريم قائد هذه الأمة وقدوتها الحسنة وكتوجيه عام لسائر القيادات والرئاسات « وشـــاورهم فى الأمر »(٦٦) •

---

(٦٤) ويحفزنا الاسلام على التزام الجماعة بمضاعفة ثواب صلاة الجماعة .
(٦٥) سورة الشورى الآية ٣٨ .
(٦٦) سورة آل عمران الآية ١٥٩ .

وفى هذا الصدد يقول المرحوم الشيخ شلتوت « بنى الاسلام المجتمعات فى ادارتها وتنظيم شئونها — مع تعيين مصدر القوامة فيها — على أساس من الشورى وتبادل الرأى • يشاور الرئيس المرؤوس • والحاكم المحكوم • ويكون العزم فى الفعل على ما يتم عن طريق المشورة • قرر الاسلام هذا وجعله شأنا من شئون المؤمنين فى مجتمعهم »(٦٧) •

والواقع أن تبادل المشورة بين مختلف العاملين فى المنظمة لا يدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك بينهم فحسب • بل ينمى شخصية كل فرد ويرفع معنوياته ويذكى شعوره بالانتماء والولاء للمنظمة ، اذ يشارك بالرأى فيما يجد من شئونها •

ويأمرنا الرسول الكريم بابداء الرأى عند طلبه • وأن يكون ذلك بأمانة وفى ذلك يقول « اذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه » و « المستشار مؤتمن » •

وهكذا يضع لنا الاسلام دعائم التكوين الهيكلى للمنظمة • ويرشدنا الى الأساليب الفعالة لتحقيق تماسك أفراد الجماعة سلوكيا وفكريا فى نهج منضبط سوى لم يرق اليه الفكر الادارى المعاصر فى اتجاهيه العلمى والانسانى المتطرفين •

المطلب الرابع

الرقابة ومتابعة الانجاز

حرص الاسلام على وضع توجيهات تكفل الرقابة الذاتية والمتابعة الواعية للسلوك البشرى ، والتى تنبثق عن حاجة الى الحفاظ على سلامة كيانها لضمان استمرارها فى نمو وتقدم محققة لأهدافها فى اشباع الحاجات الجماعية والفردية على السواء • وذلك على نحو ما سنبينه فى عرضنا الموجز لبعض هذه التوجيهات •

---

(٦٧) يراجع « الاسلام عقيدة وشريعة » مرجع سابق ص ١١٧ •

أولا — الرقابة الذاتية :

سبقت الاشارة الى أن النهج السوى للاسلام اقتضى أن يكون دينا ودنيا، وهو ما استتبع أن يكون للعبادة فيه مفهوم شامل متكامل اذ تعنى اتباع أوامر الله وتجنب نواهيه فى سائر شئون الدنيا والدين ، كما نص على ذلك القرآن الحكيم وبينته سنة الرسول الكريم ، باعتبارهما مصادر مشرعة تضع لنا ضوابط السلوك والفكر الاسلامى القويم .

واذا تستهدف هذه الضوابط خير البشرية فى شئون الدنيا والدين لذا حرص الاسلام على التزام المسلمين بهذه الضوابط عن طريق نوع من الرقابة الذاتية قوامها التناصح فيما بينهم بالائتمار بالمعروف والتناهى عن المنكر ، وبذلك يحققون مجتمعا فاضلا ويكونون بالتالى خير أمة أخرجت للناس .

وتؤكد آيات القرآن المجيد هـذه المعانى السامية فيقول جل من قائل « والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أوليـاء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر »(٦٨) كما يقول سبحانه « ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئـك هم المفلحون »(٦٩) و « كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله »(٧٠) .

ويبين لنا الرسول الكريم أهمية النصيحة كأساس تقوم عليه هذه الرقابة الذاتية فيقول « الدين النصيحة لله ولرسوله والأئمة المسلمين وعامتهم » .

ويحذر المولى سبحانه من سوء عاقبة ترك المنكر يستشرى دون نهى عنه فيقول « لعن الذين كفروا من بنى اسرائيل على لسان داود وعيسى بن مريم ذلك بما عصوا وكانوا يعتدون * كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون »(٧١) .

---

(٦٨) سورة التوبة الآية ٧١ .
(٦٩) سورة آل عمران الآية ١٠٤ .
(٧٠) سورة آل عمران الآية ١١٠ .
(٧١) سورة المـائدة الآيتان ٧٨،٧٩ .

كما يوضح صلوات الله وسلامه عليه أساليب النهى عن المنكر وتغييره ويدرجها حسب الاستطاعة فيقول « من رأى منكم منكرا فليغيره بيده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الايمان » .

ان هذه الرقابة الذاتية هى أداة التغيير السلوكى الذى يؤمن به الاسلام لتطوير المجتمع اذ يقول سبحانه « ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم »(٧٢) . وقد كانت هذه الرقابة قوام نظام الحسبة ، الذى عرفته الادارة العامة فى الدولة العربية الاسلامية ، والذى سنشير اليه فيما بعد .

ويحقق الأخذ بهذه الرقابة على مستوى المنظمة والمشروع الاصلاح الادارى المنشود تلقائيا . كما يحقق الأخذ بها على مستوى الدولة ما تستهدفه من تطوير اجتماعى .

ثانيا ــ متابعة الانجاز :

يقرر الاسلام مبدأ مسئولية الشخص عن أعماله فى الحياة الدنيا ، وهى مسئولية تجد أساسها العقائدى فى الايمان بيوم الحساب (اليوم الآخر) ، يوم يحاسب الله البشر على أعمالهم ويجازيهم عنها اما بثواب الجنة أو بعقاب النار . فهو سبحانه المحيط والبصير والخبير بأعمالهم ، والرقيب عليهم . وهو ما يؤكده العديد من آى الذكر الحكيم نذكر منها قوله تعالى « وكان الله بما يعملون محيطا »(٧٣) « والله بما تعملون بصير »(٧٤) « والله بما تعملون خبير »(٧٥) و « ان الله كان عليكم رقيبا »(٧٦) .

وفى ضوء هذه المتابعة الالهية لسائر أعمال البشر يوجهنا الله سبحانه الى اجراء متابعة انجاز من هذا القبيل بمعرفتنا دنيويا ، وهو ما يشير اليه صراحة

---

(٧٢) سورة الرعد الآية ١١ .
(٧٣) سورة النساء الآية ١٠٨ .
(٧٤) سورة آل عمران الآية ١٥٦ .
(٧٥) سورة البقرة الآية ٢٣٤ .
(٧٦) سورة النساء الآية ١ .

قوله تعالى « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ثم تردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون »[77] • كما يشير اليه ضمنا قوله سبحانه « وأن ليس للانسان الا ما سعى ، وأن سعيه سوف يرى »[78] •

ونخلص فى ضوء ما تقدم من توجيهات الى أنه مادام عمل الانسان وسعيه فى هذه الحياة هو مصدر قيمته ومناط مسئوليته فانه يتعين رؤية هذا العمل بواسطة الآخرين باتباع وسائل متابعته المختلفة سـواء عن طريق الاشراف وما يتطلبه من مهارات قيادية ، أو تقييم الانجاز بموجب تقارير نشاط دورية، وممارسة التفتيش والرقابة على اختلاف أنواعها وأجهزتها • فلابد من أساليب متابعة نشطة تحصى على العامل نشاطه وتتابع سعيه لتقييمه أولا بأول فى ضوء معدلات دقيقة ومعروفة ، ووفق ضوابط ومعايير محددة للتكاليف والأداء •

ثالثا ــ الضوابط والمعايير :

يدعو الاسلام كما سبقت الاشـارة الى التزام الفكر والسلوك السوى القويم الذى لا يعرف افراطا أو تفريطا ولا انحرافا أو تطرفا ، مما يقتضى تنظيم وتقنين النشاطات البشرية وفق ضوابط معينة ومعايير محددة معلومة يلتزمها الأفراد وتجرى مساءلتهم على مقتضاها ، ولذا يتعين وضع ضـوابط ومعايير انجاز توازن الأعمـال ويقوم العاملون على أساسها بموجب تقارير نشاط ، وهو ما تستند اليـه الرقابة والمتابعة وفق أحـدث أصولها العلمية وأساليبها الفنية •

ولنا فى توجيهات القرآن الحكيم خير مرشد فى هذا الصدد • فالله خلق الكون وأبدع صنعه وأحكم تسييره وفق ضوابط دقيقـة قـدرها ، اذ يقول سبحانه « انا كل شىء خلقناه بقدر »[79] « وخلق كل شىء فقدره تقديرا »[80]

---

(٧٧) سورة التوبة الآية ١٠٥ .
(٧٨) سورة النجم الآيتان ٣٩، ٤٠ .
(٧٩) سورة القمر الآية ٤٩ .
(٨٠) سورة الفرقان الآية ٢ .

و « قد جعل الله لكل شيء قدرا »[٨١] « وان من شيء الا عندنا خزائنه وما ننزله الا بقدر معلوم » [٨٢] « وهو الذى جعل الشمس ضياء والقمر نورا وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب ما خلق الله ذلك الا بالحق يفصل الآيات لقوم يعلمون »[٨٣] « والقمر قدرناه منازل حتى عاد كالعرجون القديم • لا الشمس ينبغى لها أن تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل فى فلك يسبحون »[٨٤] و « أنزل من السماء ماء فسالت أودية بقدرها »[٨٥] « والأرض مددناها وألقينا فيها رواسى وأنبتنا فيها من كل شيء موزون »[٨٦] •

فالله سبحانه يرشدنا فى الآيات السابقة الى أنه جرى فى خلقه للكون وتسييره له وفق معايير محددة وضوابط معينة قدرها وقررها • ومن ثم كان خليقا بنا — فى ضوء هذا التوجيه الالهى — أن نسير فى فكرنا وسلوكنا على نحو رشيد وفق أصول وضوابط يهدى اليها العقل السليم •

كما يضع تبارك وتعالى — وهو العليم بطبائع البشر الخبير بأعمالهم — المقاييس الحق والموازين القسط لأعمال الناس يحاسبهم على مقتضاها يوم القيامة ان ثوابا أو عقابا • وفى هذا يقول جلت قدرته وسمت حكمته « ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئا ، وان كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين »[٨٧] « والوزن يومئذ الحق فمن ثقلت موازينه فأولئك هم المفلحون • ومن خفت موازينه فأولئك الذين خسروا أنفسهم »[٨٨] •

وعلى ضوء هذا الهدى القرآنى فى وضع موازين العمل يتعين علينا أن

---

(٨١) سورة الطلاق الآية ٣ .
(٨٢) سورة الحجر الآية ٢١ .
(٨٣) سورة يونس الآية ٥ .
(٨٤) سورة يس الآيتان ٣٩ ، ٤٠ .
(٨٥) سورة الرعد الآية ١٧ .
(٨٦) سورة الحجر الآية ١٩ .
(٨٧) سورة الأنبياء الآية ٤٢ .
(٨٨) سورة الأعراف الآيتان ٨ ، ٩ .

نضع معدلات للأداء ومقاييس للأعمال في حياتنا الدنيا لكى تكون مساءلتنا عنها ومحاسبتنا عليها موضوعية ودقيقة •

واحكاما للرقابة والمسئولية ينبغى أن تحصى الأعمال وتسجل الانجازات بدقة أولا بأول فتدون فى تقارير وصحائف منشورة • ولذا يقول الحق تبارك وتعالى : « وكل انسان ألزمناه طائره فى عنقه ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا »[٨٩] كما يقول سبحانه « ووضع الكتاب فترى المجرمين مشفقين مما فيه ويقولون ياويلتنا ما لهذا الكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة الا أحصاها ووجدوا ما عملوا حاضرا ولا يظلم ربك أحدا »[٩٠] •

هذه هى المقومات الاسلامية الأساسية التى ينبغى مراعاتها فى وضع وتطبيق أفضل نظم الرقابة والمتابعة والتى يسعى الفكر الادارى المعاصر الى بلوغها •

وكان الرسول عليه الصلاة والسلام يراقب ولاته وعماله ، فقد اشتكى وفد عبد القيس العلاء بن الحضرمى واليه عليهم ، وبعد أن استمع اليهم وتحقق من صحة شكواهم عزل العلاء وولى عليهم ابان بن سعيد وزوده بوصيته قائلا « استوص بعبد القيس خيرا وأكرم سراتهم » •

واستعمل مرة رجلا على الصدقات فلما رجع حاسبه فقال : هذا لكم وهذا أهدى الى ، فقال النبى : ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول هذا لكم وهذا أهدى الى ، أفلا قعد فى بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى اليه أم لا • وقال : من استعملناه على عمل ورزقنا رزقا فما أخذ بعد فهو غلول (أى خيانة)•

---

(٨٩) سورة الاسراء الآيتان ١٣، ١٤ •
(٩٠) سورة الكهف الآية ٤٩ •

الفــرع الثـــانى

ادارة الأفراد

نشير هنا الى بعض توجيهات الفكر الاسلامى فى مجال ادارة الأفراد ، وهى تعكس قيما انسانية سامية استهدفها الاسلام تكريما لآدمية الانسان وفق منهاجه السلوكى السوى •

المطلب الأول

العلاقات الانسانية والعامة

الاسلام دين الفضيلة ، ودعوة الأخلاق الكريمة • وقــد أشاد سبحانه وتعالى بأخلاق رسوله الكريم اذ يقول « وانك لعلى خلق عظيم » • ويقول صلى الله عليه وسلم « انما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق » • وحسبنا أن نورد جانبا من توجيهات الاسلام فى هذا الصدد والتى تؤكد السلوك الادارى الســوى سواء فى مجال العلاقات الانسانية أو العلاقات العامة •

أولا — العلاقات الانسانية :

ونعرض فيما يلى أهم الصــفات الذاتية للأفراد ، التى تشكل أسمى أخلاقيات سلوكهم الاجتماعى فى كافة صور النشاطات البشرية الجماعية •

(أ) الأمانة والعدالة :

الأفراد أمناء على ما يعهد اليهم بمباشرته من أعمال (وظائف وحرف) • فالموظف مؤتمن على مصالح الجمهور الذى يتعامل معه ، مؤتمن على ما تحت يده من أموال وما فى عهدته من أصناف السلع والمواد ، مؤتمن على صــحة ما يعرضه من بيانات ومعلومات وآراء على الرؤساء ، مؤتمن على مرؤوسيه بأسداء النصح والتوجيــه السديد اليهم ، وتعهــدهم بما يلزمهم من مران وتدريب ، وتوخى العدالة فى معاملتهم وفى تقييمهم وتقويمهم ، والعامل مؤتمن على الآلة التى يديرها والأدوات والخامات التى يستخدمها •

لذلك تشدد الاســلام فى الأمر بأداء الأمانة وتوخى العـدالة اذ يقول سبحانه « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ان الله نعما يعظكم به ان الله كان سميعا بصيرا »[91] •

ويصف الله المؤمنين فيقول جل وعلا « والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون »[92] ويقول تبارك وتعالى « ان خير من استأجرت القوى الأمين »[93] • أما الهدى النبوى فى هذا الصدد فيتمثل فى قول الامام على كرم الله وجهه : كنا جلوسا عند النبى صلى الله عليه وسلم فأقبل علينا رجل من أهل العالية ، فقال : أخبرنى يا محمد عن أشد شىء فى هذا الدين وألينه • فقال : « يا أخا العالية ألين شىء فى هذا الدين شهادة أن لا اله الا الله وأن محمدا رسول الله ، وأشده يا أخا العالية الأمانة ، ألا انه لا دين لمن لا أمانة له وان صام وصلى »•

والغش بكافة صوره وأنواعه يتنافى مع الأمانة كاخفاء عيوب المعروضات واظهار محاسنها وقد مر النبى صلى الله عليه وسلم برجل يبيع الطعام فأعجبه ظاهره فأدخل يده فيه فوجد فيه بللا فقال : ما هذا يا صاحب الطعام ؟ قال أصابته السماء — أى نزل عليه المطر — فقال عليه السلام : فهلا أبقيته فوق الطعام حتى يراه الناس ؟ « من غشنا فليس منا » •

كما يأمرنا سبحانه أيضا فى الآية الأسبق بالعدل فى الحكم بين الناس وهو ما يقتضى توخى العدالة فى تصرفاتنا وسائر معاملاتنا مع الآخرين وفى ايصال الحقوق الى ذويها فلا محاباة تحركها قربى ولا انتقام يثيره غضب •

ولذا يقول سبحانه « واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى »[94] كمـا يقول تبارك وتعالى « ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا »[95] وروى

---

(٩١) سورة النساء الآية ٥٨ •
(٩٢) سورة المؤمنون الآية ٨ •
(٩٣) سورة القصص الآية ٢٦ •
(٩٤) سورة الأنعام الآية ١٥٢ •
(٩٥) سورة المائدة الآية ٨ •

عن الرسول الكريم قوله « ما من أمير عشيرة الا يؤتى به يوم القيامة مغلولا لا يفكه الا العدل » .

ويحذرنا جل جلاله من ايثار اتباع الهوى على توخى العدالة أيا كانت الصلات والاعتبارات فيقول « يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين ان يكن غنيا أو فقيرا فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا وان تلووا أو تعرضوا فان الله كان بما تعملون خبيرا »[٩٦] .

ويقول البعض فى تفسير هذه الآية الكريمة « يا أيها الذين آمنوا كونوا مواظبين على العدل مجتهدين فى اقامته ، تؤدون شهادتكم لوجه الله ولو على أنفسكم أو والديكم أو أقاربكم ، وان يكن المشهود عليــه غنيا أو فقيرا فلا تمتنعوا عن أداء الشهادة ميلا اليه لغناه ولا رحمة به لفقره فالله أولى بالنظر الى حال الغنى والفقير منكم فلا تتبعوا أهواءكم كراهة أن تعدلوا وان تلووا بألسنتكم لاخفاء معالم الحق أو تمتنعوا عن اقامة الشــهادة فان الله خبير بما تعملون يجازيكم عليه بما أنتم أهله »[٩٧] .

ويقتضى التزام العدل فى المعاملات الوفاء فى الكيل والميزان وهو ما يأمرنا به فى قوله سبحانه « وأوفوا الكيل اذا كلتم ، وزنوا بالقسطاس المستقيم ذلك خير وأحسن تأويلا »[٩٨] وينذر المطففين بالويل والثبور اذ يقول عز وعلا « ويل للمطففين * الذين اذا اكتالوا على الناس يستوفون * واذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون »[٩٩] .

وهكذا يدعونا الاسلام الى التزام جانب العدل فى سائر تصرفاتنا قولا

---

(٩٦) سورة النساء الآية ١٣٥ .
(٩٧) يراجع المرحوم الأستاذ فريد وجدى فى « المصحف المفسر » — طبعته السادسة الصادرة سنة ١٩٥٣ ص ١٣١ .
(٩٨) سورة الاسراء الآية ٣٥ .
(٩٩) سورة المطففين الآيات ١ — ٣ .

وفعلا ، وفى كل الأحوال أيا كانت الاعتبارات والظروف ، وهو ما يضمن الحياد والموضوعية فى أقوالنا وأفعالنا ويجردها من النزوع الى المحاباة أو الانتقام.

(ب) التعاون والرحمة :

العامل مطالب بتحقيق التعاون فى سائر علاقاته بالمحيطين به سواء فى داخل الجماعة (المنظمة) أو خارجها من زملاء ورؤساء ومرءوسين أو جمهور يتعامل معه ، وذلك ابتغاء تحقيق الصالح والخير المشترك للجماعة وأعضائها . وهو ما أمرنا به الاسلام اذ يقول سبحانه « وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان »(١٠٠) ويقول الرسول الكريم « من نفس عن مسلم كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ، ومن يسر على معسر فى الدنيا يسر الله عليه فى الدنيا والآخرة ، ومن ستر مسلما فى الدنيا ستر الله عليه فى الدنيا والآخرة ، والله فى عون العبد مادام العبد فى عون أخيه » كما يقول صلوات الله وسلامه عليه « ما من عبد أنعم الله عليه نعمة فأسبغها عليه ، ثم جعل من حوائج الناس اليه فتبرم فقد عرض تلك النعمة للزوال » .

ويسمو هذا التعاون فى الاسلام محققا التكافل الاجتماعى فى أجلى صوره الانسانية التى لم يرق اليها الفكر البشرى بعد فى أى من مذاهبه الاجتماعية عندما يأمر من عنده فائض أو وفرة فى أى شيء بالمبادرة الى تلبية حاجة الآخرين منه اذ يقول الرسول صلوات الله وسلامه عليه « من كان عنده فضل ظهر — أى دابة — فليعد به على من لا ظهر له ، ومن كان له فضل زاد فليعد به على من لا زاد له » .

ويرتبط التعاون بالرحمة بل ويستند اليها وهى أساس رسالة الاسلام اذ يخاطب المولى سبحانه وتعالى رسولنا عليه أفضل الصلاة والسلام فيقول « وما أرسلناك الا رحمة للعالمين »(١٠١) ويصف الحق تبارك وتعالى نفسه بأنه

---

(١٠٠) سورة المائدة الآية ٢ .

(١٠١) سورة الأنبياء الآية ١٠٧ .

« الرحمن الرحيم » ويقول جل جلاله « ورحمتى وسعت كل شىء »[(١٠٢)] ويقول الرسول الكريم « من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » كما يقول « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه ولا ينزع من شىء الا شأنه »

ويصبغ التعاون والرحمة سلوك الفرد بطابع انسانى يتسم بالرفق سواء مع الانسان أو الحيوان ، فهما من أسمى القيم الانسانية فى الاسلام التى تحقق ترابطا اجتماعيا فعالا وعلاقات عمل بناءة •

(جـ) القصد والاعتدال :

يقتضى السلوك السوى الذى يدعو اليه الاسلام القصد والاتزان فى العمل والانضباط والرشد فى التصرف ، فلا تهاون أو تعنت ، ولا تقتير أو اسراف ، ولا سلبية أو جمود ، ولا انطلاق بلا ضوابط أو حدود •

وقد وضع لنا القرآن الكريم القاعدة السليمة فى هذا الصدد حين يصف سبحانه المؤمنين فيقول « والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما »[(١٠٣)] • كما يقول تبارك وتعالى « ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل البسط ، فتقعد ملوما محسورا »[(١٠٤)] •

ولا شك أن هذه القاعدة الرشيدة تتنافى مع الاسراف الذى يؤدى الى كثرة الفاقد والضائع من المال والجهد والوقت والمواد ، وكذا المبالغة فى استخدام الاجراءات والمكاتبات دون مقتض ، وتجاوز الاعتمادات المالية وعدم القصد فى استخدام المرصود منها •

ولذلك نهى القرآن الكريم فى أكثر من آية عن الاسراف اذ يقول سبحانه « وكلوا واشربوا ولا تسرفوا انه لا يحب المسرفين »[(١٠٥)] •

---

(١٠٢) سورة الأعراف الآية ١٥٦ •
(١٠٣) سورة الفرقان الآية ٦٧ •
(١٠٤) سورة الاسراء الآية ٢٩ •
(١٠٥) سرة الأعراف الآية ٣١ •

كما ينهانا عن الاستجابة لأمر المسرفين فيقول تبارك وتعالى : « ولا تطيعوا أمر المسرفين * الذين يفسدون فى الارض ولا يصلحون » (١٠٦) •

ومن توجيهات الهدى النبوى فى ذلك قول الرسول الكريم « كل واشرب والبس وتصدق فى غير سرف ولا مخيلة » •

ان التزام القصد والاعتدال فكرا وسلوكا يؤدى الى اتخاذ القرار الرشيد والتصرف السديد فى مختلف المواقف والظروف المتطورة التى تواجه الفرد فى سائر نشاطاته •

(د) الصدق والاخلاص :

يعنى الصدق التزام الحقيقة وتحريها فى القول والفعل وهو ما يؤدى الى صحة البيانات ودقة ما يقدم من المعلومات والتقارير فى شتى الشئون ، ومن ثم تكون خططنا ونشاطاتنا على أسس واقعية سليمة • واذا أشاد القرآن الكريم بالصدق والصادقين فيقول فى شأن أنبيائه صلوات الله وسلامه عليهم « ووهبنا لهم من رحمتنا وجعلنا لهم لسان صدق عليا »(١٠٧) كما يقول تبارك وتعالى « واذكر فى الكتاب اسماعيل انه كان صادق الوعد وكان رسولا نبيا »(١٠٨) ويأمر سبحانه المؤمنين بأن يكونوا مع الصادقين فيقول « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين »(١٠٩) والكذب يتنافى مع الايمان اذ يقول الحق تبارك وتعالى « انما يفترى الكذب الذين لا يؤمنون بآيات الله وأولئك هم الكاذبون »(١١٠)•

ويتنافى النفاق مع الصدق • وقد بشر الله الصادقين بثوابه وأنذر المنافقين بعذابه اذ يقول سبحانه « ليجزى الله الصادقين بصدقهم ويعذب المنافقين ان شاء أو يتوب عليهم ان الله كان غفورا رحيما »(١١١) • وعدد الرسول الكريم

---

(١٠٦) سورة الشعراء الآيتان ١٥١ و١٥٢ .
(١٠٧) سورة مريم الآية ٥٠ .
(١٠٨) سورة مريم الآية ٥٤ .
(١٠٩) سورة التوبة الآية ١١٩ .
(١١٠) سورة النحل الآية ١٠٥ .
(١١١) سورة الأحزاب الآية ٢٤ .

خصال المنافق فقال « أربع من كن فيه كان منافقا خالصاً ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها : اذا أتمن خان واذا حدث كذب واذا عاهد غدر واذا خاصم فجر » • كما روى عنه صلوات الله وسلامه عليه أنه قال للحسن بن على رضى الله عنهما : « دع ما يريبك الا ما لا يريبك فان الكذب ريبة والصدق طمأنينة » •

وينبغي أن لا نخشى قول الحق اظهارا للحقيقة اذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم « لا يمنعن رجلا هيبة الناس أن يقول بحق اذا علمه » •

كما يتنافى مع الصدق اختلاف الاقوال عن الافعال ولذا يقول سبحانه « يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون * كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون »(١١٢) وهو أمر له أهميته البالغة وخاصة فى بيانات ومعلومات تقارير الانجاز •

ويرتبط الاخلاص بالصدق وهو ما يقتضى أن تتوخى الاعمال والاقوال غاياتها المشروعة فلا يشوبها انحراف عنها • هذه الغايات التى مناطها فى الاسلام الخير اذ أمرنا بالتسابق فى تحقيقه ولذا يقول سبحانه « ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات »(١١٣) وهو ما له خطورته فى ممارسة السلطات والصلاحيات بدون انحرافات •

ويأمرنا القرآن الحكيم بالاخلاص فى عبادة الله سبحانه • « انا أنزلنا اليك الكتاب بالحق فاعبد الله مخلصا له الدين »(١١٤) « وما أمروا الا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء »(١١٥) •

---

(١١٢) سورة الصف الآيتان ٢،٣ •
(١١٣) سورة البقرة الآية ١٤٨ •
(١١٤) سورة الزمر الآية ٢ •
(١١٥) سورة البينة الآية ٥ •

ثانيا ــ العلاقات العامة :

تعنى العلاقات العامة بتنمية تفاهم أفضل بين الجماعة (المنظمة) وأفرادها (العاملين فيها) وبين المواطنين المتعاملين معها المستفيدين من خدماتها في اشباع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية .

وتتمثل وسائل العلاقات العامة في تنمية هذا التفاهم في استطلاع الرأى العام بين المتعاملين مع الجماعة والمنتفعين بخدماتها واعلامهم بما تقدمه لهم من هذه الخدمات وتوعيتهم بكيفية حصولهم عليها والافادة منها على أفضل وجه مع حسن المعاملة .

وتقدم لنا توجيهات الاسلام الاساس الاخلاقى السليم لتنمية هذه العلاقات وتحقيق تفاهم مشترك أفضل بين أية جماعة والمتعاملين معها .

فمبدأ الشورى الاسلامى وسنده قول الحكيم العليم « وأمرهم شورى بينهم » من شأنه تحقيق التفاهم المشترك ، ليس بين أعضاء الجماعة فحسب ، بل بين الجماعة وغيرها من جماعات وأفراد يتعاملون معها ويفيدون من نشاطاتها وانجازاتها .

ان تطبيق مبدأ الشورى الاسلامى يقتضى استطلاع الرأى العام بين هؤلاء المتعاملين للوقوف على احتياجاتهم الملحة والفعلية ليتسنى اشباعها على خير وجه وأفضله في ضوء اتجاهات الرأى العام بين عملائها وجمهورها .

وينبغى أن يتم استطلاع رأى جمهور المتعاملين مع الجماعة ــ ونفضل استعمال هذا اللفظ على اصطلاح منظمة الذى قد يوحى بوجود تشكيل جامد يفتقر الى الروح الانسانية ــ بشتى طرق استطلاع الرأى العام المعروفة والمتاحة كالصحافة والاستقصاءات واشتراك المنتفعين بالمرفق في لجان استشارية .

أما اعلان المواطنين بخدمات الجماعة (المنظمة) وتوعيتهم بأفضل طرق الحصول عليها والافادة منها فهذا ما يأمر به الاسلام فى قوله تعالى « وقولوا للنـــاس حسنا »(١١٦) أى النصـــيحة لهم وليس معناه مجرد التلطف بالقول والمجاملة فى الخطاب فالحسن هو النافع فى الدين أو الدنيا(١١٧) • كما يقول سبحانه « وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن »(١١٨) ويصور تعالت حكمته مدى الاثر النافع الذى تحققه الكلمة الطيبة فيقول « ألم تر كيف ضرب الله مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها فى السماء • تؤتى أكلها كل حين باذن ربها ويضرب الله الامثال للناس لعلهم يتذكرون • ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار »(١١٩)(ويقول الرسول الكريم « الكلمة الطيبة صدقة » و « أفضل الصدقة صدقة اللسان » •

وليس أدعى الى تحقيق تفاهم مشترك بين الجماعة والمتعاملين معها من حسن معاملة أعضائها لهم ، وهو ما يحض عليه الاسلام حين دعا رسوله الكريم الى السماحة فى معاملاتنا والالفة فى علاقاتنا بالآخرين فيقول صـــلوات الله وســـلامه عليـــه « رحم الله رجلا سمحا اذا باع واذا اشترى ولذا اقتضى » « المؤمن ألف ألوف يألف ويؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف » ان قضاء حاجات الآخرين تفضل عن الاعتكاف للعبادة اذ يقول الرسول الكريم « لأن يمشى أحدكم مع أخيه فى قضـــاء حاجته أفضـــل من أن يعتكف فى مسجدى شهرين » ويبشر من يبادرون بقضـــاء حوائج الآخرين فيقول « ان لله عبادا اختصهم بقضاء حوائج النـــاس حببهم الى الخير وحبب الخير اليهم ، انهم الآمنون من عذاب يوم القيامة » • وينذر من يحتجب عن حاجتهم بقوله « من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة » •

---

(١١٦) سورة البقرة الآية ٨٣.

(١١٧) يراجع تفسير المنار — الجزء الأول ص ٣٦٨ •

(١١٨) سورة الاسراء الآية ٥٣ •

(١١٩) سورة ابراهيم الآيات ٢٤ — ٢٦ •

المطلب الثـانى

التوظيف حسب الجـدارة

تقضى توجيهات الاسلام منذ أربعة عشر قرنا بالتزام مبدأ الجدارة فى شغل الوظائف ، فسبق بذلك دول الغرب المتقدمة التى اهتدت الى هذا المبدأ فى الماضى بعـد أن عانت طويلا من شرور نظـام المحاباة ومفاسـده وأثره فى اضعاف كفاية الخدمة المدنية .

ويتمثل التزام مبدأ الجدارة فى التوظيف فى الاسلام فى وجوب توليـة الأصلح للوظيفة والحرص على تنمية كفاية شاغلها وهو ما نعرض له فى ضوء توجيهات الاسلام الرشيدة .

أولا ــ تولية الأصلح :

يدعو الاسلام الى اسناد الأعمال (الوظائف والحرف) الى ذوى الكفاية والنزاهة عمـلا بقوله تعالى « ان خير من استأجرت القوى الأمين »(١٢٠) . والقوى هنا هو من تتوافر فيه القدرات البدنية والذهنية التى يتطلبها العمـل بحسب طبيعته ومتطلبات أدائه . على أن يراعى دائما تولية الأصلح اذ يقول الرسول الكريم « من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله » كما يقول « أيما رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس علم أنه فى العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين » .

فالقواعد القانونية المقررة فى النظام الاسلامى فى مجال تولية الوظائف العامة تركز على اتخاذ الصلاحية أساسا لهذه التولية بحيث لا يجوز تولية من لا صلاحية لهم ، أو ترك الأصلح وتقديم الأقل صلاحية بمعنى أنه اذا ما وقع الاختيار على أحد الأفراد المشهود لهم بالكفاية ، غير أن كفايته هذه تقل عن

---

(١٢٠) سورة القصص الآية ٢٦ .

كفاية الآخرين فان الاختيار فى هذه الحالة يكون قد خالف أصلا تشريعيا فى الاسلام(١٢١) .

وقد أخذ الرسول الكريم بفكرة الاختبار قبل الاختيار وذلك فى اسناد منصب القضاء الى معاذ بن جبل وهو ما يكشف عنه حديثه صلوات الله وسلامه عليه معه عند مقابلته اذ سأله : بم تقضى ؟ فأجاب بكتاب الله . فسأله فان لم تجد ؟ أجاب : بسنة رسول الله . فسأله : فان لم تجد ؟ أجاب : أجتهد رأيى ولا آلو . فقال الرسول : الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله لما يرضى الله ورسوله .

ومن ناحية أخرى رفض الرسول صلوات الله وسلامه عليه اسناد الوظيفة لمجرد طلبها أو محاباة لصحابى جليل ما دامت لا تتوافر فيه الكفاية اللازمة لشغلها فعن أبى موسى قال « دخلت على النبى صلى الله عليه وآله وسلم أنا ورجلان من بنى عمى . فقال أحدهما : يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل ، وقال الآخر مثل ذلك ، فقال : انا والله لا نولى هذا العمل أحدا يسأله أو أحدا حرص عليه » .

ويقال أن أبا ذر الغفارى قال للرسول عليه الصلاة والسلام « ألا تستعملنى » فقال الرسول « يا أبا ذر انك ضعيف وانى أحب لك ما أحبه لنفسى وانها أمانة وانها يوم القيامة خزى وندامة الا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه فيها » .

وعن عبد الرحمن بن سمرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الامارة فانك ان أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها وان أعطيتها عن مسألة وكلت اليها .

ويقول النووى تعليقا على حديث أبى ذر سالف الذكر : هذا أصل عظيم

---

(١٢١) يراجع د. محمد السيد الدماصى فى « تولية الوظائف العامة » — طبع القاهرة ١٩٧١ ص ٥٣ .

فى اجتناب الولاية ولا سيما من كان فيه ضعف ، وهو من دخل فيها بغير أهلية ولم يعدل فانه يندم على ما فرط منه اذا جوزى بالخزى يوم القيامة(١٢٢) .

كما قال الرسول الكريم « اذا ضيعت الامانة فانتظر الساعة » فسئل : وكيف اضاعتها يا رسول الله قال « اذا أسند الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة » .

وهكذا حرص الاسلام على أن تكون تولية الوظائف على أساس الصلاحية ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

وقد ساوى الاسلام بين الرجل والمرأة فى حق العمل والأجر اذ يقول سبحانه « ومن يعمل من الصالحات من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون نقيرا »(١٢٣) كما يقول تبارك وتعالى « أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض »(١٢٤) .

ثانيا — تنمية الكفاية :

تؤكد توجيهات الاسلام ضرورة التزود بالعلم اللازم لممارسة سائر نشاطاتنا على خير وجه . كما تحرص هذه التوجيهات على تحفيز الفرد لمواصلة نشاطاته بجد واجتهاد وذلك بشتى أساليب التحفيز المعروفة . وهو ما نعرض له فى مجالى التدريب والحوافز .

(أ) التدريب :

يعنى التدريب بتزويدنا بالقدرات الذهنية والبدنية اللازمة لمباشرة نشاطاتنا . والعلم هو الذى يزودنا بهذه القدرات وينميها ولذا يحضنا الاسلام على التزود بالعلم وطلب المزيد منه فيقول سبحانه مخاطبا رسوله الكريم « وقل

(١٢٢) الشوكانى فى « نيل الأوطار » — الجزء الثامن — طبع الحلبى سنة ١٩٦١ ص ٢٦٨ .
(١٢٣) سورة النساء الآية ١٢٤ .
(١٢٤) سورة آل عمران الآية ١٩٥ .

رب زدنى علما » وذلك باعتبار العلم هو المنطلق لاكتساب القدرات المختلفة . انها دعوة الى تنمية المعرفة الخاصة بسائر نشاطاتنا الدينية والدنيوية ليتسنى أداؤها بالكفاءة المطلوبة .

وللعلم هنا مفهومه الرحب الذى يشمل سائر المعارف النظرية والعملية النافعة لنا فى سائر نشاطاتنا وهو ما يطلق عليه الغزالى علم المعاملة الذى يقسمه الى علم ظاهر (تطبيقى) ويعنى العلم بأعمال الجوارح والى علم باطن (نظرى) ويعنى به العلم بأعمال القلوب والجارى على الجوارح اما عادة أو عبادة والوارد على القلوب التى هى بحكم الاحتجاب عن الحواس من عالم الملكوت[١٢٥] .

وعلى ذلك يشمل العلم هنا التدريب فى سائر مجالات العمل (الوظائف والحرف) والذى يأخذ حكمه من تمجيد الاسلام له ولأهله على نحو ما ذكر فى الكلام عن ذاتية الفكر الاسلامى[١٢٦] . وقد أمرنا القرآن الكريم بالتزود منه بوسائله الثلاثة الرئيسية وهى : القراءة اذ يقول سبحانه لرسوله الأمين « اقرأ باسم ربك الذى خلق » وكررها فى نفس سورة العلق بقوله « اقرأ وربك الأكرم ، الذى علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم » .

كما يحث على طلب العلم عن طريق المشاهدة والملاحظة بالنظر ، وهو ما يردده الكثير من آى الذكر الحكيم فمثلا يقول سبحانه « قل انظروا ماذا فى السموات والأرض ... »[١٢٧] .

ويطالبنا أيضا باكتساب المعرفة النافعة عن طريق السماع فنتبعها فيقول جلت حكمته « الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولو الألباب »[١٢٨] .

---

(١٢٥) يراجع حجة الاسلام الامام الغزالى فى « احياء علوم الدين » جزء أول ص٥ .

(١٢٦) يراجع الفصل الأول ذاتية الفكر الاسلامى ص ١٣٠ .

(١٢٧) سورة يونس الآية ١٠١ .

(١٢٨) سورة الزلزلة الآية ٧ ، ٨ .

ويطالبنا الرسول الكريم بالتزود من العلم بصفة مستمرة ومهما بعدت الشقة فى سبيل تحصيله ، فيقول « اطلبوا العلم من المهد الى اللحد » و « اطلبوا العلم ولو فى الصين » •

(ب) الحوافز :

يطلق اصطلاح الحوافز على مجموعة الوسائل والخطط التى من شأنها اثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ونوعا وقد حرص الاسلام على توفيرها ومراعاتها بدقة • اذ يقول سبحانه « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » وللأجر هنا مفهوم شامل لسائر المزايا التى يوفرها الله لعباده الصالحين سواء أكانت مادية أو معنوية •

كما يبرز تبارك وتعالى الدقة البالغة فى الأخذ بهذه الحوافز سواء أكانت ايجابية (ثواب) أو سلبية (عقاب) اذ يقول « فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره »(١٢٩) • وهذا ما تقتضيه سياسة الحوافز السليمة فى تطبيقها ، لأن أى خلل فى ميزان الحوافز زيادة أو نقصا مهما كان طفيفا من شأنه التأثير السلبى على معنويات العاملين وعلى انتظام الجماعة وانضباط أمورها ، وعلى مسيرة نشاطاتها فى الاتجاه القويم نحو تحقيق أهدافها المشروعة بالكفاءة المنشودة • فالأجر كمقابل مادى للعمل يشمل سائر المزايا النقدية والعينية ذات القيمة المالية (الحوافز المالية) • ويتميز تحديده فى الاسلام بسياسة سليمة مؤداها ارتباطه بالعمل والانتاج اذ يقول سبحانه « ولكل درجات مما عملوا وليوفينهم أعمالهم وهم لا يظلمون » •

فالاسلام يربط الحوافز أساسا بالعمل وهو ما يقتضى أن يكون ثمة تحليل لسائر أنواع العمل تتحدد فى ضوئه أوصاف القائم به وكذا معدلات أدائه ومستوياته ودرجاته ، وهو ما يسعى الفكر الادارى العلمى فى أحدث اتجاهاته الى الاخذ به •

---

(١٢٩) سورة الزمر الآية ١٨ .

ومن ناحية أخرى يراعى الاسلام أن تكون الحوافز المالية محققة كفاية حاجات العمال الانسانية وتؤمن نفقاته العائلية اذ أن الاجر ليس مقابل عمل فحسب بل هو دخل فردى يعول عليه العامل أساسا فى معيشته ، ولذا كان الرسول الكريم يعطى الآهل حظين ويعطى العزب حظا واحد • ويقول عليه الصلاة والسلام :

« ومن ولى عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا ، أو ليس له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » وهو ما يسعى الفكر الادارى الانسانى فى أحدث اتجاهاته الى بلوغه أيضا •

وهو ما يؤكده مرة أخرى الاتجاه السوى للفكر الادارى الاسلامى الذى توحى به توجيهات الاسلام •

هذا ويطالب الاسلام بأن تكون هذه الحوافز محددة ومعلومة مقدما مع وجوب الوفاء الفورى بها حتى يكون لها مفعولها كحافز للعامل على مواصلة عمله بكفاية • ومن توجيهات الهدى النبوى فى هذا الصدد قول الرسول الكريم « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » وقوله صلوات الله وسلامه عليه « يقول الله تعالى ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ، ومن كنت خصمه خصمته : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا وأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه » وكذا قوله « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » •

ومن الحوافز المهمة التى تسعى الادارة الحديثة الى توفيرها تشجيع العاملين على التقدم بما لديهم من أفكار بناءة وآراء مفيدة تتعلق بشئون العمل أو العاملين ، وتحقق للجماعة « المنظمة » الاقتصاد فى نفقاتها أو زيادة ايراداتها فتأخذ بما يعرف بنظام الاقتراحات Suggestions System •

وهذا النظام من مقومات الجماعة الاسلامية التى تقوم على الشورى والتناصح بين أفرادها اذ يقول الرسول الكريم « الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » وهكذا ينمى الاسلام فكرة التناصح المتبادل بين

أفراد الجماعة فى شكل توجيهات صادرة الى المرؤوسين ومقترحات صاعدة الى الرؤساء على أساس انسانى قويم .

ويدعو الاسلام الى توفير الحوافز الاجتماعية والتى تتمثل فى تقديم سائر الخدمات الاجتماعية الى العاملين سواء بتوفير الراحة اللازمة للعامل فلا اجهاد متواصل يضنيه ذهنيا وبدنيا ولذا يقول عليه الصلاة والسلام « أن لنفسك عليك حقا ، وان لجسدك عليك حقا ، وان لزوجك عليك حقا ، وان لعينك عليك حقا » وكذا توفير الخدمات الترويحية للعاملين اذ يقول الرسول الكريم « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فان القلوب اذا كلت عميت » والتأمين الاجتماعى لأسرهم اذ يقول صلوات الله وسلامه عليه فيمن مات دون ثروة « من ترك مالا فلورثته ، ومن ترك ضياعا (ورثة) أو كلا (ذرية ضعافا) فليأتنى فأنا مولاه » وبذلك يقرر واجب الدولة فى توفير التأمينات الاجتماعية لمواطنيها تحقيقا لمبدأ التكافل الاجتماعى الاسلامى .

كما حرص الاسلام على توفير فرص العمل للقادرين عليه تأمينا لهم ضد البطالة فقد روى البخارى أن رجلا جاء النبى صلى الله عليه وسلم يطلب اليه أن ينظر اليه فى أمره لانه عاطل عن العمل وخال من وسائل الكسب وليس عنده ما يستعين به على القوت فدعا رسول الله بقدوم ودعا بيد من خشب سواها بنفسه ووضعها فيها ثم أعطاها للرجل وأمره بالذهاب الى مكان معين وكلفه بالعمل هناك لكسب قوته ، وطلب اليه أن يعود بعد أيام ليخبره بحاله فعاد الرجل يشكر لرسول الله صنيعه ويذكر له ما صار اليه من يسر حال .

المطلب الثالث

القيادة السوية ومقوماتها

عنى الاسلام سواء فى توجيهاته الأساسية أو فى تراثه الفكرى بارساء مقومات القيادة السوية وهو ما نشير اليه بايجاز فيما يلى :

اولا ــ القيادة فى التوجيه الاسلامى :

(أ) ضرورة القيادة :

يؤكد الاسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية اذ روى الرسول الامين قوله « لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم » • كما روى قوله عليه الصلاة والسلام « اذا خرج ثلاثة فى ســفر فليؤمروا عليهم أحدهم » •

ويقول الامام الشوكانى تعليقا على هذين الحديثين الشريفين ، أن فيهما دليلا على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعدا أن يؤمروا عليهم أحدهم لان فى ذلك السلامة من الخلاف الذى يؤدى الى التلاف • فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون ، ومع التأمير يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة •

ويستطرد فيقول : واذا شرع هذا لثلاثة يكونون فى فلاة من الارض أو يسافرون فشرعيتــه لعــدد أكثر يسكنون القرى والامصار ويحتاجون لدفع التظالم وفصل التخاصم أولى وأحرى • وفى ذلك دليل لقول من قال : انه يجب على المسلمين نصب الأئمة والولاة والحكام • وقد ذهب الأكثر الى أن الامامة واجبة ، لكنهم اختلفوا هل الوجوب عقلا أو شرعا ...[١٣٠] •

فالقيادة يفرضها الاسلام حفاظا منه على وجود الجماعية والفردية •

(ب) واجبات القيادة :

تتسم القيادة وفق توجيهات الاسلام بأنها قيادة سوية لا هى متسلطة فظة Authoriative Leadership وفق الاتجاه المتطرف فى الفكر الادارى العلمى ولا هى قيادة متراخية غير مبالية Laissez-faire Leadership وفق الاتجاه المتطرف فى الفكر الادارى الانسانى بل نجدها بين ذلك قواما •

---

(١٣٠) يراجع الشوكانى فى المرجع السابق ص ٢٦٥ •

ويتمثل هذا الاتجاه السوى فى القيادة الاسلامية فى قوله تعالى مخاطبا رسوله الكريم باعتباره قائد الامة الاسلامية « فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فاذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين »(١٣١) .

وفى ضوء هذا الاتجاه القويم للقيادة السوية نعرض لواجبات القيادة الأساسية فى الاسلام والتى تعكس خصائصها باعتبارها تمثل مقدرة التأثير فى الآخرين فكرا وسلوكا .

١ ـ المشاورة :

أمر الله رسوله الكريم فى الآية السابقة بالمشاورة . وهو ما يقتضى مشاورة القائد أفراد مجموعته فيما يتخذ من قرارات ويمضيه من تصرفات وذلك باستطلاع آرائهم فى مرحلة اعداد القرار للوقوف على وجهات نظرهم فاذا ما انتهى الى رأى مقنع أمضاه ، وأصدر قراره على مقتضاه .

فالقائد هنا لا ينفرد باتخاذ القرار على نحو ما تجرى عليه القيادة المتسلطة ، ولا يترك للجماعة أمر اتخاذ القرار بنفسها على نحو ما تأخذ به القيادة المتراخية . انها قيادة بين الفردية والجماعية . ان هذا الواجب يفرض على أفراد الجماعة بالمقابل واجب الأمانة والاخلاص فى ابداء الرأى عند طلبه منهم .

٢ ـ القدوة الحسنة :

يجب أن يكون القائد المثل الاعلى لجماعته فكرا وسلوكا ، فهو قدوتهم الذى يحتذونه فى تصرفاتهم ، لذا ينبغى أن يكون قدوة حسنة فى كل ما يصدر عنه من قول أو فعل ، ولقد كان الرسول الكريم خير قدوة للمسلمين اذ يقول سبحانه « لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة »(١٣٢) . وهو ما يقتضى التزام الجماعة باتباع قائدها والاقتداء به فى تصرفاته .

---

(١٣١) سورة آل عمران الآية ١٩٥ .
(١٣٢)سورة الأحزاب الآية ٢١ .

٣ ـ الرعاية والمسئولية :

على القائد أن يكون من الجماعة (المنظمة) وأفرادها فى موقف الراعى لشئونها الحريص على خيرها وتقدمها فهذه مسئوليته فى الاسلام انها قيادة مسئولة عن تحقيق صالح الجماعة وأفرادها والحفاظ عليها عن طريق الرعاية لا التسلط وما الادارة فى أساسها سوى رعاية شئون الآخرين • فالاسلام اذ يوجب على القائد التزام جانب الرعاية ومسئولية تحقيقها انما يقدم الجانب الانسانى فى القيادة السوية فى أسمى صورها ، انها قيادة واعية تشعر بمسئوليتها الاجتماعية وهو المبدأ الذى قرره الرسول الكريم فى الحديث المعروف « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » •

٤ ـ اسداء النصيحة :

ينبغى على القائد اسداء النصح لجماعته وأفرادها وذلك باصدار ما يلزم من تعليمات مفيدة وارشادهم الى ما فيه خير الجماعة وأفرادها وتوجيهها الى ما يحقق أهدافها وتزويد أفرادها بما يلزمهم من تدريب ليتسنى لهم القيام بواجباتهم على أحسن وجه والقيام بدورهم الفعال فى بلوغ أهداف الجماعة • ومن ثم تحقيق خيرها • ولذا يقول الرسول الكريم « ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة الا لم يجد رائحة الجنة » •

وعلى القائد أن يتوخى الاخلاص فى اسداء النصيحة للجماعة فضلا عن الاخلاص فى رعايتها اذ يقول الرسول الأمين « ما من وال يلى رعية من المسلمين فيموت غاش لها الا حرم الله عليه الجنة » •

٥ ـ الاقناع بالحسنى :

لما كانت القيادة وفق أحدث مفاهيمها تعنى التأثير فى تصرفات الآخرين offecting the actions of others كان على القائد اقناع جماعته بالتزام ما يراه من تصرفات محققة لأهدافها ، وأن يلزم جانب الحكمة فيما يدعوهم اليه، وأن يحسن جدالهم ومناقشاتهم • وهو الاتجاه السوى فى اقناع الآخرين •

ومن ثم التأثير فيهم فكرا وسلوكا ، وهذه احدى المهارات القيادية الهامة التى يدعو اليها العلماء المعاصرون • ولنا فى التوجيه القرآنى خير مرشد فى هـذا الصدد اذ يقول المولى سبحانه وتعالى مخاطبا رسوله الكريم « آدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ، وجادلهم بالتى هى أحسن »(١٣٣) •

(جـ) حق الطاعة :

لقد وازن الاسلام فى اتجاهه السوى القويم بين الواجبات الانسانيـة السابقة التى يفرضها على القائد ، وما ينبغى له على الجماعة وأفرادها من حق الطاعة بالتزام أوامره ونواهيه • فمن لزم الطاعة حققت له الرعاية اذ يقول سبحانه « واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين »(١٣٤) •

وقد تشدد الاسلام فى الحفاظ على هذا الحق ، فاعتبر من يشق عصـا الطـاعة خارجا على الجماعة ، واعتبر عمله ردة جاهليـة فى حكم المروق من الاسلام بالنظر الى ما يؤدى اليه اهدار هذا الحق من تفكك الجماعة وهدم لكيانها وترابطها الأمر الذى يحرص عليه الاسلام صونا لوحدة الأمة وقوام جماعاتها التى تستهدف الوفاء بحاجاتها وتسيير مرافقها ، ولمـا فى الوحـدة من قوة •

لذلك أمر القرآن الكريم كما سبقت الاشارة باطاعة أولى الأمر كما أمر بذلك رسوله الكريم فى قوله « اسمعوا وأطيعوا وان استعمل عليكم عبد حبشى كأن رأسه زبيبة » •

كما يقول صلوات الله وسـلامه عليـه « كانت بنو اسرائيل تسوسهم الأنبياء ، كلما هلك نبى خلفـه نبى ، وأنه لا نبى بعـدى ، وسيكون خلفاء فيكثرون ، قالوا : فما تأمرنا ؟ قال : فوا ببيعة الأول فالأول ، ثم أعطوهم حقهم ، فان الله سائلهم عما استرعاهم » •

---

(١٣٣) سورة النحل الآية ١٢٥ •
(١٣٤) سورة الشعراء الآية ٢١٥ •

ويقول أيضا « من يرى منكم من أميره شيئا فكرهه فليصبر فانه ليس أحد أن يفارق الجماعة شبرا فيموت الا ميتة جاهلية » • وفى رواية أخرى « من فارق الجماعة قدر شبر فقد خلع ربقة الاسلام من عنقه » •

وروى عنه كذلك قوله صلى الله عليه وآله وسلم « من أتاكم وأمركم جميع على رجل واحد يريد أن يشق عصاكم أو يفرق جماعتكم فاقتلوه » •

ثانيا ــ القيادة فى الفكر الاسلامى :

حظيت القيادة الادارية باهتمام بالغ فى الفكر الادارى الاسلامى ، الذى يعكس ثراؤه مدى تفوق هذا الفكر على أحدث الدراسات المتقدمة فى هــذا المجال •

وحسبنا أن نستخلص من وثيقتين رسميتين من وثائق الدولة الاسلامية ابان مجدها اتجاهات هذا الفكر المستند الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، وبالنظر الى أهمية هاتين الوثيقتين البالغة فى هذا الصدد ، حرصنا على ايراد نصوصها كاملة فى ملحق هذا الكتــاب بالنظر الى ما ينطوى عليه من دقة فى التفكير وبلاغة فى التعبير •

(أ) كتــاب الامام على الى الأشتر النخعى :

هذا الكتاب موجه من الامام على كرم الله وجهــه الى الأشتر النخعى عندما ولاه على مصر وأعمالها وهو أطول عهد جمع أساسيات القيادة الادارية القويمة • ونشير الى نماذج من نصوصه فى هذا الخصوص •

١ ــ الرحمة والحب :

« وأشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم ، واللطف بهم ، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم ••• » •

٢ — تجنب المحاباة :

« أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، ومن لك فيه هوى من رعيتك ، فانك الا تفعل تظلم • ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عبــاده ، ومن خاصـــمه الله أدحض حجته وكان لله حربا حتى ينزع أو يتوب » •

٣ — ارضاء الجماعة :

« وليكن أحب الأمور اليك أوسطها فى الحق ، وأعمها فى العدل وأجمعها لرضا الرعية ، فان سخط العامة يجحف برضا الخاصة ، وان سخط الخاصـــة يغتفر مع رضا العامة » •

٤ — اصطفاء المستشارين :

« ولا تدخلن فى مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل ، ويعدك الفقر ، ولا جبانا يضعفك عن الأمور ، ولا حريصا يزين لك الشره بالجور • فان البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله » •

٥ — توفير الحوافز :

« ولا يكونن المحسن والمسىء عندك بمنزلة سواء ، فان فى ذلك تزهيـــدا لاهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لاهل الاساءة على الاســـاءة ، وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه » •

٦ — توظيف ذوى الكفاية :

« ثم انظر فى أمور عمالك ، فاستعملهم اختبارا ، ولا تولهم محاباة وأثرة ، فانهما جماع من شعب الجور والخيانة ، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة ، والقدم فى الاســـلام المتقدمة ، فانهم أكرم أخلاقا واصح أعراضا ، وأقل فى المطامع اشرافا ، وأبلغ فى عواقب الامور نظرا » •

٧ ــ سياسة الأجور :

« ثم أسبغ عليهم الارزاق ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك » .

٨ ــ الرقابة والمساءلة :

« ثم تفقد أعمالهم ، وأبعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم ، فان تعاهدك فى السر لأمورهم حدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية .

وتحفظ من الأعوان فان أحد منهم بسط يده الى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا ، فبسطت عليه العقوبة فى بدنه ، وأخذته بما أصاب من عمله ، ثم نصبته بمقام المذلة ، ووسمته بالخيانة ، وقلدته عار التهمة » .

٩ ــ الاتصال بالرعية :

« وأما بعد ، فلا تطولن احتجابك عن رعيتك ، فان احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق ، وقلة علم بالأمور ، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير ، ويعظم الصغير ويقبح الحسن ، ويحسن القبيح ويشاب الحق بالباطل » .

١٠ ــ تقدير الأمور :

« واياك والعجلة بالامور قبل أوانها ، أو التساقط فيها عند امكانها ، أو اللجاجة فيها اذا تنكرت ، أو الوهن عنها اذا استوضحت ، فضع كل أمر موضعه ، ووقع كل عمل موقعه » .

(ب) كتاب طاهر بن الحسين الى ابنه :

هذا الكتاب موجه من طاهر بن الحسين الى ولده عبد الله عندما ولاه المأمون الرقة ومصر . ويقال أن هذا الكتاب لما ظهر وشاع أمره أعجب به

الناس واتصل المأمون فلما قرىء عليه قال : ما أبقى أبو الطيب — يعنى طاهرا — شيئا من أمور الدنيا والدين والتدبير والرأى والسياسة وصلاح الملك والرعية وحفظ السلطان وطاعة الخلفاء وتقويم الخلافة الا وقد أحكمه وأوصى به ، ثم أمر المأمون فكتب به الى جميع العمال فى النواحى ليقتدوا به ، ويعملوا بما فيه .

وفيما يلى نماذج من نصوصه فى واجبات القيادة الادارية :

١ — المساءلة والعقاب :

« ولا تتهمن أحدا من الناس فيما توليه من عملك قبل تكشف أمره بالتهمة ، فان ايقاع التهم بالبداء والظنون السيئة بهم مأثم ، واطرد عنك سوء الظن بهم وارفضه فيهم ، ذلك على اصطناعهم ورياضتهم ، ولا يمنعك حسن الظن بأصحابك والرأفة برعيتك ، أن تستعمل المسألة والبحث عن أمورك . ولا تؤخر عقوبة أهل العقوبة ، فان فى تفريطك فى ذلك ما يفسد عليك حسن ظنك » .

٢ — تجنب النميمة :

« وأقص أهل النميمة ، فان أول فساد أمرك فى عاجل الامور وآجلها تقريب الكذوب ، والجرأة على الكذب ، لان الكذب رأس المآثم ، والزور والنميمة خاتمتها ، لأن النميمة لا يسلم صاحبها وقائلها ، ولا يسلم له صاحب، ولا يستقيم لمطيعها أمر » .

٣ — مشاورة المختصين :

« وأكثر مشاورة الفقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم ، وخذ عن أهل التجارب وذوى العقل والرأى والحكمة ، ولا تدخلن فى مشورتك أهل الفرقة والنحل ولا تسمع لهم قولا ، فان ضررهم أكثر من منفعتهم » .

٤ — التوظيف والأجور :

« وانما سمى أهل عملك رعيتك ، لأنك راعيهم وقيمهم ، تأخذ منهم ما أعطوك من عقولهم ومقدرتهم وتنفقه فى قوام أمرهم وصلاحهم وتقويم

أودهم ، فاستعمل عليهم فى كور عمالك ذو الرأى والتدبير والتجربة والخبرة بالعمل والعلم بالسياسة والعفاف ، ووسع عليهم فى الرزق فان ذلك من الحقوق اللازمة لك فيما تقلدت وأسند اليك » .

٥ ـ الرقابة والتصرف :

« واجعل فى كل كورة من عمالك أمينا يخبرك أخبار عمالك ، ويكتب اليك سيرتهم وأعمالهم ، حتى كأنك مع كل عامل فى عمله ، معاين الأمره كله ، وان أردت أن تأمره فانظر فى عواقب ما أردت من ذلك ، فان رأيت السلامة فيه والعافية ، ورجوت فيه حسن الدفاع والنصح والصنع فأمضه والا فتوقف عنه ، وراجع أهل البصر والعلم به ثم خذ فيه عدته » .

٦ ـ فورية الانجاز :

« وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك ، وأكثر مباشرته بنفسك فان لغد أمورا ، وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذى أخرت ، اعلم أن اليوم اذا مضى ذهب بما فيه ، واذا أخرت عمله اجتمع عليك أمر يومين ، فيشغلك ذلك حين تعرض له ، فاذا أمضيت لكل يوم عمله ، أرحت نفسك ، وبذلك أحكمت أمور سلطانك » .

ـ نظر الشكاوى :

« وأفرد نفسك للنظر فى أمور الفقراء والمساكين ، ومن لا يقدر على رفع مظلمة اليك ، والمحتقر الذى لا علم له بطلب حقه فسل عنه أحفى مسألة ، ووكل بأمثاله أهل الصلاح من رعيتك ، ومرهم برفع حوائجهم وحالاتهم اليك لتنظر فيما يصلح الله به أمرهم ... » .

٨ ـ الرعاية الاجتماعية :

« وأجر للأضراء من بيت المـــال ، وقدم حملة القرآن منهم ، والحافظين الأكثره فى الجراية على غيرهم ، وانصب لمرضى المسلمين دورا تأويهم ، وقواما يرفقون بهم ، وأطباء يعالجون أسقامهم ... » .

٩ — معاملة الجماهير :

« وأكثر الاذن للناس عليك وأبرز لهم وجهك ، وسكن لهم حواسك ، واخفض لهم جناحك ، واظهر لهم بشرك ، ولن لهم فى المسألة والمنطق ، واعطف عليهم بجودك وفضلك » .

١٠ — توقيت العمل :

« وانظر عمالك الذين بحضرتك وكتابك فوقت لكل منهم فى كل يوم وقتا يدخل فيه عليك بكتبه ومؤامراته ، وما عنده من حوائج عمالك ، وأمور كورك ورعيتك » .

ويقول الأستاذ محمد كرد على تعليقا على هذه الرسالة القيمة : أرأيتم هذا الكلام الآخذ بجماع الفؤاد الذى كتب به طاهر بن الحسين الى ابنه قبل خمسين ومائة وألف سنة فى هذا الموضوع الجليل الذى فيه قوام الممالك والشعوب ؟ أتظنون أن هذه الافكار يصدر اليوم أحسن منها من أكبر عالم ادارى عارف بطبائع الناس وما يصلحهم ، والممالك وما ينبغى لها (١٤٥) ؟ .

وأخيرا لا آخرا هذه هى أهم واجبات القيادة فى الاسلام ، كما تكشف عنها توجيهاته وتراثه الفكرى ، والتى تشكل فى مجموعها خصائص القيادة السوية وهى تمثل المهارات القيادية التى تدعو اليها أحدث كتابات علماء النفس والادارة فى عصر التقدم العلمى والتكنولوجى .

ان لنا فى هذا الكنز الثمين ، خير سند ومعين ، على مواصلة طريق التنمية الادارية ، على هدى من نور الحق واليقين .

---

(١٣٥) يراجع له كتاب « الاسلام والحضارة العربية » طبع دار الكتب المصرية بالقاهرة سنة ١٩٣٦ الجزء الثانى — ص٢٢٨ .

الفصل الرابع

رواد الفكر الإسلامى

ان المخطوطات الاسلامية حافلة بالتراث الفكرى فى مختلف مجالات الادارة، ســواء منهــا ما يتعلق بدراستها المتخصصة فى موضــوعات معينة كالادارة الحكومية أو الادارة المكتبية أو الاصــلاح الادارى • أو ما يتعلق بمدارسها الفكرية المختلفة الاجتماعية والسلوكية والمثالية •

والواقع أن هــذه المخطوطات ـــ وهى بحمد الله وفيرة وغزيرة فى شتى العلوم والفنون ـــ تدعو المتخصصين فى شتى فروع الادارة الى اماطة اللثام عن كنوزها المكنونة ، والكشف عن ثرواتها الدفينة فى الفكر الاسلامى •

لقد سبقنا علماء الادارة فى الغرب الى الاشارة بل والاشادة فى دراساتهم الحديثــة للفكر الادارى وأطواره برواده من المسلمين أمثال : ابن خلدون والغزالى والفارابى •

وحسبنا أن نشــير هنا بايجاز الى أشــهر هؤلاء الرواد والى تراثهم الفكرى •

الفــرع الأول

رواد الدراسات الادارية

ظهرت أهم الدراسات التى أثرت فى الفكر الادارى الاسلامى فى عصر انحلال الدولة الاسلامية مستهدفة تقويم الفساد الادارى الذى استشرى فى

سائر أرجائها وارشاد المسئولين الى ما ينبغى عمله فى ضوء توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة •

وسنعرض فيما يلى لثلاثة من أشهر رواد هذه الدراسات فى حقل الادارة ، ولنماذج من تراثهم العلمى فى هذا الصدد •

المبحث الاول

الماوردى والادارة الحكومية

نشأة الماوردى :

هو أبو الحسن على بن محمد بن حبيب البصرى المعروف بالماوردى ، ويقال الماوردى نسبة الى بيع ماء الورد • ولد بالبصرة سنة ٣٦٤هـ (٩٥٧م) ونشأ بها ثم استوطن بغداد وكان من كبار فقهاء الشافعية وأسند اليه القضاء فى عدة بلدان • ويقال أنه كان جليل القدر متقدما عند السلطان دينا تقيا كثير المجاهدة لنفسه دائبا فى مراقبتها •

وله عدة مؤلفات نذكر منها فى مجال الفقه الحاوى الكبير الذى يشهد بتبحره فى المذهب الشافعى ، وفى الاخلاق والآداب كتاب « أدب الدنيا والدين » ويعرض للمقومات الاخلاقية وفق توجيهات القرآن والسنة مشفوعة بأمثال الحكماء وآداب البلغاء وأقوال الشعراء • وله فى الادارة الحكومية وأصولها أكثر من مؤلف هى : الاحكام السلطانية وقانون الوزارة وسياسة الملك •

وقد قام بالتدريس فى كل من بغداد والبصرة سنين كثيرة وانتفع الناس به وبمصنفاته فى حياته وبعد مماته • وكانت وفاته ببغداد سنة ٤٥٠هـ (١٠٥٨م)•

كتاب الاحكام السلطانية :

يعتبر كتاب الاحكام السلطانية(١) أول دراسة علمية منهجية عرضت لاصول الادارة الحكومية الاسلامية ، وهو يعالج من الموضوعات ما تتناوله

---

(١) يوجد كتاب يحمل نفس العنوان ويسير على نفس النسق فى محتواه وترتيبه بل وفى تعبيره وينسب الى أحد معاصرى الماوردى وهو القاضى أبو يعلى ولا يعلم ايهما اخذ عن الآخر •

اليوم أحدث مؤلفات الادارة العامة أو الادارة الحكومية • فهو يعرض لرئاسة الدولة أو ما يعرف فى الدولة الاسلامية بالامامة ، كما عرض للوزارة وللديوان وأقسامه وعرض كذلك للحكم المحلى عندما تكلم فى تقليد الامارة على البلاد • وشمل بدراسته الرقابة سواء ما كان منها على عمال الادارة بمعرفة ديوان المظالم أو ما كان على نشاطات الافراد بوجه عام عن طريق نظام الحسبة • فضلا عن دراسته لموضوعات الادارة المالية فى الدولة الاسلامية •

وقد عنى الماوردى بدراسة أصول وأحكام نظم الادارة الحكومية لدى عرضه لها حتى يهتدى بها المسئولون عن ادارة شئون الدولة وهو ما يستهدفه الكتاب حسبما تفصح عنه مقدمته اذ يقول الماوردى « ولما كانت الاحكام السلطانية بولاة الامور الحق ، وكان امتزاجها بجميع الاحكام يقطعهم عن تصفحها مع تشاغلهم بالسياسة والتدبير ، أفردت لها كتابا امتثلت فيه أمر من لزمت طاعته ، ليعلم مذاهب الفقهاء فيما له منها فيستوفقه ، وما عليه منها فيوفيه ، توخيا للعدل فى تنفيذه وقضائه ، وتحريا للنصفة فى أخذه وعطائه •• » (٢) •

وهذا يفسر لنا التزام الماوردى فى دراسته لنظم الادارة الحكومية الاسلامية فى هذا الكتاب بالمنهج التأصيلى العلمى بدلا من الاخذ بالمنهج التاريخى الواقعى الذى يعنى بدراسة هذه النظم فى تطورها فى التطبيق وهو المنهج الذى غلب على كثير من المخطوطات الاسلامية التى عرضت لهذه النظم وهو أيضا المنهج الذى التزمه من عنوا حديثا بدراسة النظم الاسلامية من دارسى التاريخ الاسلامى •

ولذلك تعرض الماوردى فى كتابه هذا لنقد البعض • ويرجع هذا النقد الى أنه فى عهد انحلال الدولة الاسلامية ابان ضعف الخلافة الاسلامية اتسعت الهوة بين الواقع التاريخى ونظريات الفقهاء • والى أن الفقهاء أخذوا مع

---

(٢) تراجع الطبعة الثانية لهذا الكتاب الصادرة فى القاهرة سنة ١٩٦٦م عن مكتبة ومطبعة الحلبى .

ذلك — فى نظر الناقدين — ينمقون نظرياتهم ويحكمون صياغتها متجاهلين الحقائق الواقعة تحت أعينهم وبذلك كانوا يكتبون عن نظم خيالية أو عن مدينة فاضلة لا تمت للواقع بأية صلة مما أوجد ثنائية فى التفكير بين الواقع وما ينبغى أن يكون •

وقد دحض المستشرق الفرنسى الكونت ليون أستروروج هذا النقد فى مقدمة ترجمته الفرنسية لهذا الكتاب سنة ١٩٢٥ مشيرا الى أن ما ينبغى أن يكون انما هو أصل من أصول العقيدة الاسلامية ، وبذلك تنتفى عنه صفة الخيال أو المثالية التى يلصقها به البعض(٣) •

وفيما يلى نماذج لكتابات الماوردى فيما عرض له من موضوعات الادارة الحكومية فى هذا الكتاب وتعكس الفكر الادارى الاسلامى فى هذا الخصوص •

رئاسة الدولة :

تتمثل رئاسة الدولة الاسلامية فيما يسمى بالامامة أو الخلافة • وقد تناول الماوردى فى دراسته لها بالباب الاول أساس وجودها ووجوبها وواجباتها الرئيسية والشروط المعتبرة فيمن يتقلدها ، وهو ما درج عليه فى دراسته لمختلف الوظائف العامة فى الدولة الاسلامية • وهو أيضا المنهج الحديث فى ترتيب الوظائف الذى يقوم أساسا على الوصف العام لما يستهدفه وجودها وتحليل ما تحتوى عليه من واجبات ومسئوليات ومواصفات شاغلها ببيان ما تتطلبه من قدرات ذهنية وبدنية •

فبالنسبة لاساس وجود الامامة يقول الماوردى (فان الله جلت قدرته ندب للأمة زعيما خلف به النبوة ، وأحاط به الملة ، وفوض اليه السياسة ، ليصدر التدبير عن دين مشروع ، وتجتمع الكلمة على رأى متبوع • فكانت الامامة أصلا عليه استقرت قواعد الملة ، وانتظمت به مصالح الامة حتى

---

(٣) يراجع الأستاذ عبد العزيز عبد الحق فى تقديم ترجمة كتاب « الادارة العربية » تأليف الأستاذ حسينى وترجمة د. ابراهيم العدوى •

استثبتت بها الامور العامة • وصدرت عنها الولايات الخاصة) ويشير فى موضع آخر الى أن (الامامة موضوعة لخلافة النبوة فى حراسة الدين وسياسة الدنيا) •

أما بالنسبة لاساس وجوبها وهل هو العقل أم الشرع فيقول (واختلف فى وجوبها هل وجبت بالعقل أو بالشرع ؟ فقالت طائفة وجبت بالعقل لما فى طباع العقلاء من التسليم لزعيم يمنعهم من التظالم ويفصل بينهم فى التنازع والتخاصم ، ولولا الولاة لكانوا فوضى مهملين ، وهمجا مضاعين ••• وقالت طائفة أخرى بل وجبت بالشرع دون العقل ، لان الامام يقوم بأمور شرعية فقد كان مجوزا فى العقل أن لا يرد التعبد بها ، فلم يكن العقل موجبا لها ، وانما أوجب العقل أن يمنع كل واحد نفسه من العقلاء عن التظالم والتقاطع ، ويأخذ بمقتضى العدل فى التناصف والتواصل ، فيتدبر بعقله لا بعقل غيره ، ولكن جاء الشرع بتفويض الامور الى وليه فى الدين قال الله عز وجل « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الامر منكم » ففرض علينا طاعة أولى الامر فينا وهم الائمة المتأمرون علينا •••) •

وبهذا يوضح لنا الماوردى الاساس العقلى والشرعى لوجود القيادة على اختلاف مستوياتها سواء بالنسبة للامامة الكبرى أو الامامة الصغرى •

والامامة فرض كفاية وفى ذلك يقول الماوردى (فاذا ثبت وجوب الامامة ففرضها على الكفاية كالجهاد وطلب العلم • فاذا قام بها من هو من أهلها سقط فرضها عن الكافة ، وان لم يقم بها أحد خرج من الناس فريقان : أحدهما أهل الاختيار حتى يختاروا اماما للأمة ، والثانى أهل الامامة حتى ينتصب أحدهم للامامة •••) •

ثم عرض لواجبات الامام العامة قائلا (والذى يلزمه من الامور العامة عشرة أشياء : أحدها حفظ الدين على أصوله المستقرة وما أجمع عليه سلف الامة ، فان نجم مبتدع أو زاغ ذو شبهة عنه أوضح له الحجة وبين الصواب

وأخذ بما يلزمه من الحقوق والحدود ، ليكون الدين محروسا من خلل والامة ممنوعة من زلل • والثانى تنفيذ الاحكام بين المتشاجرين وقطع الخصام بين المتنازعين حتى تعم النصفة • فلا يتعدى ظالم ولا يضعف مظلوم • الثالث حماية البيضة والذب عن الحريم ليتصرف النـاس فى المعايش وينتشروا فى الاسفار آمنين من تغرير بنفس أو مال • والرابع اقامة الحدود لتصان محارم الله تعالى عن الانتهاك وتحفظ حقوق عباده من اتلاف واستهلاك • والخامس تحصين الثغور بالعدة المانعة والقوة الدافعة حتى لا تشهر الاعداء بغرة ينتهكون فيها محرما أو يسفكون فيها لمسلم أو معاهد دما • والسادس جهاد من عاند الاسلام بعد الدعوة حتى يسلم أو يدخل فى الذمة ليقام بحق الله تعالى فى اظهاره على الدين كله • والسابع جباية الفىء والصدقات على ما أوجبه الشرع نصا واجتهادا من غير خوف ولا عسف • والثامن تقدير العطايا وما يستحق فى بيت المال من غير سرف ولا تقتير ورفعه فى وقت لا تقديم فيه ولا تأخير • والتاسع استكفاء الامناء وتقليد النصحاء فيما يفوضه اليهم من اعمال ويكله اليهم من الاموال ، لتكون الاعمال بالكفاءة مضبوطة والاموال بالامناء محفوظة • والعاشر أن يباشر بنفسه مشارفة الامور ، وتصفح الاحوال ، لينهض بسياسة الامة وحراسة الملة ، ولا يعول على التفويض تشاغلا بلذة أو عبادة ، فقد يخون الامين ويغش الناصح ، وقد قال تعالى « ياداود انا جعلناك خليفة فى الارض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله ») •

فلم يقتصر الله سبحانه على التفويض دون المباشرة ولا عذره فى الاتباع حتى وصفه بالضلال ، وهذا وان كان مستحقا عليه بحكم الدين ومنصب الخلافة فهو من حقوق السياسة لكل مسترع قال النبى عليه السلام « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » •

وهكذا عدد الماوردى واجبات الامام الدينية والعسكرية والقضائية والادارية والمالية • ومن الواجبات الادارية التى أبرزها الماوردى تقليد ذوى الكفاية والامانة فى بعض مهامه وتفويض البعض فيها • وأن لا يكون هذا

التفويض صارفا للمفوض عن رقابة ومتابعة المفوض اليه ، ويؤكد مسئوليته فى هذا الصدد وتبريرها وهو ما يعكس أحدث اتجاهات علم الادارة سواء فى مجال التعيين أو التفويض .

ويبين الماوردى واجب الامام فى تحديد اختصاصات العاملين فى الدولة سواء أكان هذا التحديد عاما أو خاصا من الناحيتين الموضوعية والمكانية فيقول (واذا تمهد ما وصفنا من أحكام الامامة وعموم نظرها فى مصالح الملة وتدبير الامة ، فاذا استقر عقدها للامام انقسم ما صدر عنه من ولايات خلفائه أربعة أقسام : القسم الاول من تكون توليته عامة فى الاعمال العامة وهم الوزراء لانهم يستنابون فى جميع الامور من غير تخصيص . والقسم الثانى من تكون عامة فى أعمال خاصة وهم أمراء الاقاليم والبلدان لان النظر فيما خصوا به من الاعمال عام فى جميع الامور . والقسم الثالث من تكون ولايته خاصة فى الاعمال العامة وهم كقاضى القضاة ونقيب الجيوش وحامى الثغور ومستوفى الخراج وجابى الصدقات ، لان كل واحد منهم مقصور على نظر خاص فى جميع الاعمال . والقسم الرابع من تكون ولايته خاصة فى الاعمال وهم كقاضى بلد أو اقليم أو مستوفى خراجه أو جابى صدقاته أو حامى ثغوره أو نقيب جنده لان كل واحد منهم خاص النظر مخصوص العمل ، ولكل واحد من هؤلاء الولاة شروط تنعقد بها ولايته ويصح معها نظره) .

ويحدد الماوردى المواصفات الواجب مراعاتها فيمن يتقلد الامامة بقوله (وأما أهل الامامة فالشروط المعتبرة فيهم سبعة . أحدها العدالة على شروطها الجامعة والثانى العلم المؤدى الى الاجتهاد فى النوازل والاحكام . والثالث سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان ليصح معها مباشرة ما يدرك بها . والرابع سلامة الاعضاء من نقص يمنع من استيفاء الحركة وسرعة النهوض . والخامس الرأى المفضى الى سياسة الرعية وتدبير المصالح . والسادس الشجاعة والنجدة المؤدية الى حماية البيضة وجهاد العدو . والسابع النسب وهو أن يكون من قريش لورود النص فيه وانعقاد الاجماع عليه ولا اعتبار بضرار حين شذ فجوزها جميع الناس) . والواقع أن شرط نسب قريش فى الامام هو شرط تاريخى ليس محل اتفاق .

الوزارة :

عالج الماوردى فى الباب الثانى من كتابه تحت عنوان « فى تقليد الوزارة » أنواعها وأساس وجودها وشروط شغلها وهى اما وزارة تفويض يكون شاغلها صاحب رأى أو وزارة تنفيذ ويكون دور شاغلها مقصورا على مجرد الاداء • ونرى فى هذا التقسيم النوعى للوزارة أساسا للتقسيم الحديث للوظائف الى وظائف استشارية ووظائف تنفيذية •

ويقول الماوردى فى هذا الصدد « والوزارة على ضربين : وزارة تفويض ووزارة تنفيذ : فأما وزارة التفويض فهو أن يستوزر الامام من يفوض اليه تدبير الامور برأيه وامضاءها على اجتهاده ، وليس يمتنع جواز هذه الوزارة • قال الله تعالى حكاية عن نبيه موسى عليه الصلاة والسلام :

« واجعل لى وزيرا من أهلى * هارون أخى أشدد به أزرى * وأشركه فى أمرى » فاذا جاز ذلك فى النبوة كان فى الامامة أجوز ، لان ما وكل الى الامام من تدبير الامة لا يقدر على مباشرة جميعه الا باستنابة • ونيابة الوزير المشارك له فى التدبير أصح فى تنفيذ الامور من تفرده بها ليستظهر بها على نفسه وبها يكون أبعد من الزلل وأمنع من الخلل •

ويعتبر فى تقليد هذه الوزارة شروط الامامة الا النسب وحده لانه ممضى الاراء ومنفذ الاجتهاد فاقتضى أن يكون على صفات المجتهدين • ويحتاج فيها الى شرط زاد على شرط الامامة وهو أن يكون من أهل الكفاية فيما وكل اليه من أمر الحرب والخراج خبرة بهما ومعرفة بتفصيلهما فانه مباشر لهما تارة ومستنيب فيهما أخرى ، فلا يصل استنابة الكفاءة الا من يكون منهم كما لا يقدر على المباشرة اذا قصر عنهم ، وعلى هذا الشرط مدار الوزارة وبه تنظيم السياسة •• » •

« وأما وزارة التنفيذ فحكمها أضعف وشروطها أقل ، لان النظر فيها مقصور على رأى الامام وتدبيره ، وهذا الوزير وسط بينه وبين الرعايا والولاة

فيؤدى ما أمر وينفذ عنه ما ذكر ويمضى ما حكم ويخدر بتقليد الولاة وتجهز الجيوش ويعرض عليه ما ورد من مهم وتجدد من حدث ملم ، ليعمل فيه ما يؤمر به فهو معين فى تنفيذ الامور وليس بوال عليها ولا متقلد لها فان شورك فى الرأى كان باسم الوزارة أخص وان لم يشارك فيه كان باسم الواسطة والسفارة أشبه ، وليس تفتقر هذه الوزارة الى التقليد انما يراعى فيها مجرد الاذن ولا تعتبر فى المؤهل لها الحرية ولا العلم ، لأنه ليس له أن ينفرد بولاية ولا تقليد فتعتبر فيه الحرية ، ولا يجوز له أن يحكم فيعتبر فيه العلم وانما هو مقصور النظر على أمرين : أحدهما أن يؤدى الى الخليفة ، والثانى أن يؤدى عنه ، فيراعى فيه سبعة أوصاف : احدها الامانة حتى لا يخون فيما قد اؤتمن عليه ولا يغش فيما قد استنصح فيه • والثانى صدق اللهجة حتى يوثق بخبره فيما يؤديه ويعمل على قوله فيما ينهيه • والثالث قلة الطمع حتى لا يرتشى فيما يلى ولا ينخدع فيتساهل • والرابع أن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء ، فان العداوة تصد عن التناصف وتمنع من التعاطف • الخامس أن يكون ذكورا لما يؤديه الى الخليفة وعنه لأنه شاهد له وعليه • والسادس الذكاء والفطنة حتى لا تدلس عليه الأمور فتشتبه ، ولا تموه عليه فتلتبس • فلا يصح مع اشتباهها عزم ولا يصلح مع التباسها حزم ••• والسابع أن لا يكون من أهل الأهواء فيخرجه الهوى من الحق الى الباطل ، ويتدلس عليه الحق من المبطل فان الهوى خادع الالباب وصارف له عن الصواب ••• فاذا كان هذا الوزير مشاركا فى الرأى احتاج الى وصف ثامن وهو الحنكة والتجربة التى تؤديه الى صحة الرأى وصواب التدبير فان فى التجارب خبرة بعواقب الأمور وان لم يشارك فى الرأى لم يحتج الى هذا الوصف وان كان ينتهى اليه مع كثرة الممارسة » •

الحكم المحلى :

كانت الدولة الاسلامية فى أوج مجدها مقسمة الى أقاليم شاسعة وكان يتحدد مدى استقلال الحكومات المحلية فى هذه الأقاليم عن الحكومة المركزية فى مدى الصلاحيات التى يتمتع بها أمراؤها وهو ما عرض له الماوردى فى الباب الثالث من كتابه بعنوان « فى تقليد الامارة على البلاد » •

وقد بين أنواع الامارات على البلاد حسب صلاحيتها قائلا « واذا قلد الخليفة أميرا على اقليم أو بلد كانت امارته على ضربين عامة وخاصة • فأما العامة فعلى ضربين : امارة استكفاء بعقد عن اختيار • وامارة استيلاء بعقد عن اضطرار ، فامارة الاستكفاء التى تنعقد عن اختياره فتشتمل على عمل محدود ونظر معهود ، والتقليد فيها أن يفوض اليه الخليفة امارة بلد أو اقليم ولاية على جميع أهله ونظرا فى المعهود من سائر اعماله فيصير عام النظر فيما كان محدودا فيه من عمل ومعهودا من نظر فيشتمل نظره فيه على سبعة أمور أحدها النظر فى تدبير الجيوش وترتيبهم فى النواحى وتقدير أرزاقهم الا أن يكون لخليفة قدرها فيذرها عليهم • والثانى النظر فى الأحكام وتقليد القضاة والحكام • والثالث جباية الخراج وقبض الصدقات وتقليد العمال فيها وتفريق ما استحق منها • والرابع حماية الدين والذب عن الحريم ومراعاة الدين من تغيير أو تبديل • والخامس اقامة الحدود فى حق الله وحقوق الآدميين • والسادس تسيير الحجيج من عمله ومن سلكه من غير أهله حتى يتوجهوا معانين عليه ، فان كان هذا الاقليم ثغرا متاخما للعدو اقترن بها ثامن وهو جهاد من يليه من الأعداء وقسم غنائمهم فى المقاتلة وأخذ خمسها لأهل الخمس • وتعتبر فى هذه الامارة الشروط المعتبرة فى وزارة التفويض • لان الفرق بينهما خصوص الولاية فى الامارة وعمومها فى الوزارة وليس بين عموم الولاية وخصوصها فرق فى الشروط المعتبرة فيها ••• » •

« فأما الامارة الخاصة ، فهى أن يكون الامير مقصور الامارة على تدبير الجيش وسياسة الرعية وحماية البيضة والذب عن الحريم ، وليس له أن يتعرض للقضاء والأحكام ولجباية الخراج والصدقات ••• ويعتبر فى ولاية هذه الامارة الشروط المعتبرة فى وزارة التنفيذ وزيادة شرطين عليها هما : الاسلام والحرية لما تضمنتها من الولاية على أمور دينية لا تصح مع الكفر والرق ، ولا يعتبر فيها العلم والفقه ، وان كان فزيادة فضل ••• » •

« وأما امارة الاستيلا التى تعقد عن اضطرار فهى أن يستولى الامير بالقوة على بلاد يقلده الخليفة امارتها ويفوض اليه تدبيرها وسياستها ،

فيكون الامير باستيلائه مستبداً بالسياسة والتدبير والخليفة باذنه منفذاً لاحكام الدين ليخرج من الفساد الى الصحة ومن الحظر الى الاباحة ... » .

ويوضح الفروق بين امارتى الاستكفاء والاستيلاء فيقول « فاذا صحت امارة الاستيلاء كان الفرق بينها وبين امارة الاستكفاء من أربعة أوجه : أحدها أن امارة الاستيلاء متعينة فى المتولى وامارة الاستكفاء مقصورة على اختيار المستكفى . والثانى أن امارة الاستيلاء مشتملة على البلاد التى غلب عليها المستولى ، وامارة الاستكفاء مقصورة على البلاد التى تضمنها عهد المستكفى . والثالث أن امارة الاستيلاء تشتمل على معهود النظر ونادره ، وامارة الاستكفاء مقصورة على معهود النظر دون نادره . والرابع أن وزارة التفويض تصح فى امارة الاستيلاء لوقوع الفرق بين المستولى ووزيره فى النظر ، لان نظر الوزير مقصور على المعهود ، وللمستولى أن ينظر فى النادر والمعهود ، وامارة الاستكفاء مقصورة على النظر المعهود فلم تصح معها وزارة تشتمل على مثلها من النظر المعهود لاشتباه حال الوزير بالمستوزر » .

الديوان وتنظيمه :

عالج الماوردى هذا الموضوع فى الباب الثامن عشر من كتابه المعنون « فى وضع الديوان وذكر أحكامه » والديوان هو المنظمة الحكومية التى تدخل فى تشكيل الجهاز الادارى للدولة الاسلامية سواء فى الحكومة المركزية أو فى الحكومات المحلية . وهو على حد قول الماوردى « موضوع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطة من الاعمال والاموال ومن يقوم بها من الجيوش والعمال » .

ويعرض لتنظيم الديوان قائلا « والذى يشتمل عليه ديوان السلطنة ينقسم أربعة أقسام : أحدها ما يختص بالجيش من اثبات وعطاء . والثانى ما يختص بالاعمال من رسوم وحقوق . والثالث ما يختص بالعمال من تقليد وعزل . والرابع ما يختص ببيت المال من داخل وخارج » .

ثم يتناول كل قسم من أقسام الديوان بالدراسة مبتدئا بالقسم الخاص بالجند مبينا القواعد التى تراعى فى اثباتهم ثم يعرض الضوابط التى تلتزم

فى تحديد أجورهم ومرتباتهم وهى تمثل بل تفوق أحدث الاتجاهات الانسانية الاجتماعية والاقتصادية فى رسم سياسة الاجور المتطورة والنظر الى الاجر باعتباره نفقة ودخلا خاصا للعامل يعول عليه فى معيشته فتراعى فيه الكفاية بحيث يتغير زيادة ونقصا حسب الاحوال الاقتصادية والاجتماعية كل فترة زمنية معينة وبذا يتفادى جمود الاجور والمرتبات المحدودة • وفى ذلك يقول « وأما تقدير العطاء فمعتبر بالكفاية حتى يستغنى بها عن التماس مادة تقطعه عن حماية البيضة (أى الدفاع عن البلاد) • والكفاية معتبرة من ثلاثة أوجه : أحدها عدد من يعوله من الذرارى والمماليك • والثانى عـدد ما يرتبطه من الخيل والظهر • والثالث الموضع الذى يحله فى الغلاء والرخص ، فيقدر فى نفقته وكسوته لعامه كله فيكون هذا المقدر فى عطائه ثم تعرض حاله فى كل عام فان زادت رواتبه الماسة زيد ، وان نقصت نقص » •

ويناقش المـاوردى مدى جواز زيادة الدخول الفردية الخاصة (الاجور والمرتبات) تبعا لزيادة الدخل القومى العام متجاوزا بذلك حد الكفاية ويعرض للآراء المختلفة فى هذا الخصوص وسند كل منهـا فيقول « واختلاف الفقهاء اذا تقدر رزقه بالكفاية هل يجوز أن يزاد عليها ؟ فمنع الشافعى من زيادته على كفايتـه وان اتسع المـال لان أموال بيت المـال لا توضـع الا فى الحقوق اللازمة • وجوز أبو حنيفة زيادته على الكفاية اذا اتسع بيت المـال لها » •

ويحدد الوقت المناسب لصرف الاجور والمرتبات بوقت تحقيق الايراد على أن يكون هذا الوقت معلوما فيقول « ويكون وقت العطاء معلوما يتوقعه الجيش عند الاستحقاق • وهو معتبر بالوقت الذى تستوفى فيه حقوق بيت المـال ، فان كانت تستوفى فى وقت واحد من السنة جعل العطاء فى رأس كل سنة ، وان كانت تستوفى فى وقتين جعل العطاء فى كل سنة مرتين ، وان كانت تستوفى فى كل شهر جعل العطاء فى رأس كل شهر ليكون المـال مصروفا اليهم عند حصوله ، فلا يحبس عنهم اذا اجتمع ولا يطالبون به اذا تأخر » •

كما ناقش المـاوردى مدى جواز استبقاء نفقات ذرية الجندى بعـد وفاته أو قتله كمعاش لهم أو يحالون على أموال الصدقة قائلا « واذا مات

أحدهم أو قتل كان ما يستحق من عطائه موروثا عنه على فرائض الله تعالى وهو دين لورثته فى بيت المـــال • واختلفت الفقهاء فى استبقاء نفقات ذريته من عطائه فى ديوان الجيش على قولين : أحدهما أنه قد سقطت نفقتهم من ديوان الجيش لذهاب مستحقه ويحالون على مال العشر والصدقة • والقول الثانى : أنه يستبقى من عطائه نفقات ذريته ترغيبا له فى المقام وبعثا له على الاقدام » •

والقسم الثـــانى للديوان خاص بتنظيم الاعمـــال من حيث اجراءاتهـــا وتحديدها وهو أشبه بوحدة التنظيم وأساليب العمل فى الوزارات والمصالح •

ويختص القسم الثالث من الديوان على حد قول المـــاوردى « بالعمال من تقليد وعزل » وهو يقابل قسم شئون العاملين بالمصالح والادارات العـــامة اليوم • ويفصل المـــاوردى القول فى هذا القسم محددا سلطة التعيين فيقول (من يصح منه تقليد العمال ، وهو معتبر بنفوذ الامر وجواز النظر ، فكل من جاز نظره فى عمل نفذت فيه أوامره وصح منه تقليد العمال عليه ، وهذا يكون من أحد ثلاثة اما من السلطان المستولى على كل الامور ، واما من وزير تفويض واما من عامل عام الولاية كعامل اقليم أو مصر عظيم يقلد فى خصوص الاعمال عاملا ••• » وهكذا يحدد سلطة التعيين فى رئيس الدولة والوزير ومحافظ الاقليم وهى سلطات التعيين المعروفة لنا الآن • ويضع قاعدة سليمة فى تحديد سلطة التعيين مؤداها أن رئيس أى عمل ومتوليه له سلطة تعيين من يباشرونه باشرافه •

ويقرر التزام مبدأ الكفاية بالنسبة لمن يصح تقليده الوظيفة انه مبدأ الجدارة الذى لم تهتد اليه حضارة الغرب الا فى منتصف القرن المـــاضى وبعد أن عانت قرونا من مساوىء نظام المحاباة فى شغل الوظائف العامة ولنقرأ قول المـــاوردى منذ عشرة قرون فى هذا الصدد اذ يؤكد أن « من يصح أن يتقلد العمالة ، وهو من استقل بكفايته ووثق بأمانته فان كانت عمالة تفويض تفتقر الى اجتهاد روعى فيها الحرية والاسلام ، وان كانت عمالة تنفيذ لا اجتهاد للعامل فيها لم يفتقر الى الحرية والاسلام » • ويفرق هنا بين وظائف الرأى والتنفيذ •

وبالنسبة لذكر العمل أو الوظيفة المسند فيتطلب الماوردى تحديد اختصاصها المكانى والنوعى وعلم سلطة التعيين والشخص المطلوب تعيينه باجراءات العمل وحقوقه أى ما يفرضه من واجبات على نحو ينتفى معه الجهل به • فيقول فى ذكر العمل الذى تقلده « وهذا يعتبر فيه ثلاثة شروط : أحدها تحديد الناحية بما تتميز به عن غيرها • والثانى تعيين العمل الذى يختص بنظره فيها من جباية أو خراج أو عشر والثالث العلم برسوم العمل وحقوقه على تفصيل ينتفى عنه الجهالة ، فاذا استكملت هذه الشروط الثلاثة فى عمل علم به المولى صح التقليد ونفذ » •

وتكلم الماوردى عن كاتب الديوان « وهو صاحب زمامه — ويقابل عندنا رئيس المصلحة أو مدير الادارة العامة — فالمعتبر فى صحة ولايته شرطان : العدالة والكفاية • أما العدالة فلأنه مؤتمن على حق بيت المال والرعية فاقتضى أن يكون فى العدالة والامانة على صفات المؤتمنين • وأما الكفاية فلأنه مباشر لعمل يقتضى أن يكون فى القيام به مستقبلا بكفاية المباشرين » •

وهكذا كانت الجدارة أو الكفاية شرطا جوهريا معتبرا فى شاغلى الوظائف العامة من أسماها الى أدناها •

الاشراف والتفويض :

تكلم الماوردى عن الاشراف مفرقا بدقة بينه وبين الرقابة على العاملين التى كان يباشرها صاحب ديوان البريد اذ يقول « المشرف منوط به أن يستوفى العمل يمنع من زيادة عليه أو نقصان منه أو تفرد به • وحكم المشرف يخالف حكم صاحب البريد من أوجه : أحدها أنه ليس للعامل أن ينفرد بالعمل دون المشرف وله أن ينفرد به دون صاحب البريد والثانى للمشرف منع العامل ما أفسد فيه وليس ذلك لصاحب البريد والثالث أن المشرف لا يلزمه الاخبار بما فعله العامل من صحيح وفاسد ، لان خبر المشرف استعداء وخبر صاحب البريد انهاء •

والفرق بين خبر الانهاء وخبر الاستعداء من وجهين : أحدهما أن خبر الانهاء يشتمل على الفاسد والصحيح وخبر الاستعداء مختص بالفاسد دون الصحيح .

والثانى أن خبر الانهاء فيما رجع عنه العامل وفيما لم يرجع عنه وخبر الاستعداء مختص بما لم يرجع عنه دون ما رجع عنه ... » .

وسبقت الاشارة الى ما ذكره المـاوردى من حق الامام فى التفويض فى سلطاته . وكذلك أجيز للعمال أن يستخلفوا أى يفوضوا فى بعض اختصاصاتهم لا كلها وتحت اشرافهم ومسئوليتهم وهو ما يتفق ونظرية التفويض الحديثة وذلك على تفصيل ذكره المـاوردى أيضـا فيقول : « واذا أراد العـامل أن يستخلف على عمله فذلك ضربان أحدهما أن يستخلف عليه من ينفرد بالنظر فيه دونه فهذا غير جائز لانه يجرى مجرى الاستبدال وليس له أن يستبدل غيره بنفسه وان جاز له عزل نفسه . والثانى أن يستخلف عليه معينا له فيراعى فيه مخرج التقليد . فلا يخلو من ثلاثة أحوال : أحدها أن يتضمن اذنا بالاستخلاف فيجوز له أن يستخلف ويكون من استخلفه نائبا عنه ينعزل بعزله ان لم يكن مسمى فى الاذن فان كان سمى له من يستخلفه فهل ينعزل بعزله ؟ قـد قيل ينعزل وقيل لا ينعزل . والحالة الثانية أن يتضمن التقليد نهيا عن الاستخلاف فلا يجوز له أن يستخلف وعليه أن ينفرد بالنظر فيه ان قدر عليه فان عجز كان التقليد فاسدا . والحالة الثالثة أن يكون التقليد مطلقا لا يتضمن اذنا ولا نهيا فيعتبر حال العمل فان قدر على النظر لم يجز أن يستخلف عليه وان لم يقدر على التفرد بالنظر فيه كان له أن يستخلف فيما عجز عنه ولم يجز أن يستخلف فيما قدر عليه » .

الرقابة والنظام :

وقد أوضح المـاوردى أن الرقابة على أعمال الادارة وعمالها تتم بمعرفة ناظر المظالم الذى يشمل اختصاصه فيما يشمل النظر فى الامور التالية :

« فالقسم الاول ـــ النظر فى تعدى الولاة على الرعية وأخذهم بالعسف

فى السيرة ، فهذا من لوازم النظر فى المظالم الذى لا يقف على ظلامة المتظلم ، فيكون لسيرة الولاة متصفحا وعن أحوالهم متكشفا ليقويهم ان أنصفوا ويكفهم ان عسفوا ، ويستبدل بهم ان لم ينصفوا •

والقسم الثانى — جور العمال فيما يجبونه من الاموال فيرجع فيه الى القوانين العادلة فى دواوين الائمة فيحمل الناس عليها ويأخذ العمال بها وينظر فيما استزادوه ، فان رفعوه الى بيت المـال أمره برده ، وان أخذوه لانفسهم استرجعه لاربابه •

والقسم الثالث — كتاب الدواوين لانهم أمناء المسلمين على ثبوت أموالهم فيما يستوفونه ويوفونه منه أعاده ، فيتصفح أحوال ما وكل اليهم ، فان عدلوا بحق من دخل أو خرج الى زيادة أو نقصان قوم منه وقابل على تجاوزه •

والقسم الرابع — تظلم المسترزقة من نقص أرزاقهم أو تأخرها عنهم واجحاف النظر بهم فيرجع الى ديوانه فى فرض العطاء العادل فيجريهم عليـه وينظر فيما نقصوه أو منعوه من قبل ، فان أخذه ولاة أمورهم استرجعه منهم ، وان لم يأخذوه قضاه من بيت المـال » •

وهذه الاختصاصات يباشرها عندنا القضاء الادارى بمجلس الدولة وهيئة الرقابة الادارية والنيابة الادارية •

وأخيرا لا آخرا تكلم المـاوردى عن التظلم الادارى الرئاسى كوسيلة لتحقيق العدالة الادارية وتصفية المنازعات بين المواطنين والادارة ابتداء ، ضمانا لحسن سير مرافق الدولة اذ خول صاحب الديوان (رئيس المصلحة) تصفح الظلامات ، وهى تختلف تبعا لمـا اذا كان المتظلم من الرعية أو من العمـال وفى ذلك يقول « فان كان المتظلم من الرعية تظلم من عامل تحيفه فى معاملة كان صاحب الديوان فيهـا حكما بينهما وجاز له أن يتصفح الظلامة ويزيل التحيف سواء وقع النظر اليه بذلك أم لم يوقع لانه مندوب بحفظ القوانين واستيفاء الحقوق فصار بعقد الولاية مستحقا تصفح الظلامات فان منع منها امتنع وصار عزلا عن بعض ما كان اليه • وان كان المتظلم عاملا جوزف فى حسابه أو غولط معاملته فصار صاحب الديوان فيها خصما فكان المتصفح لها ولى الامر » •

وهكذا عرض المـاوردى لموضوعات الادارة الحكومية العامة التى تعالجها مؤلفاتها الحديثة •

المبحث الثـانى

القلقشندى والادارة المكتبية

القلقشندى ودراسته :

حظى الكتاب بمكانة عالية فى الدولة الاسلامية اذ كان الخلفاء والولاة يستعينون بهم لحذقهم فن الكتابة فى تصريف سائر الامور بما يجرونه فى شأنها من مكاتبات واتصالات • ولذا لقيت دراسات الادارة المكتبية التى كانت تعرف بصناعة الانشاء بالغ الاهتمام فظهرت مؤلفات بل موسوعات تعالج موضوعها بتفصيل لم يحظ به أى من جوانب الادارة الاخرى • نخص منها بدراستنا هنا الكتاب الموسوم « صبح الاعشى فى صناعة الانشا » للقلقشندى •

ولد أبو العباس القلقشندى سنة ٧٥٦هـ بقلقشندة احدى قرى مصر الى الشمال من القاهرة • ثم رحل الى الاسكندرية حيث تم تكوينه العلمى على يد كبار علمائها ، واشتغل بالافتاء والتدريس وفق المذهب الشافعى فظهر علمه وفضله وأخرج بعض دراسات فقهية •

وفى سنة ٧٩١هـ أسند اليه العمل بديوان الانشاء فاتجه الى دراسة الادارة المكتبية أو ما كان يعرف بصناعة الانشا • فأخرج مؤلفــه الضخم الموسوم « صبح الاعشى فى صناعة الانشا » •

وتعكس هذه الموسوعة العلمية وأمثالها فى ذلك الوقت حركة احياء الثقافة والفكر الاسلاميين التى قادتها مصر اثر سقوط بغداد قاعدة الخلافة الاسلامية فى أيدى التتار سنة ٦٥٦(٤) •

وقد اعتمد فى دراسته على مراجع كثيرة تتصل بموضوعه ، وحرص على تقسيم كتابه وتبويبه وفق خطة علمية دقيقة تضمن مقــدمة وعشرة مقالات وخاتمة • وقد طبع فى مصر ويقع فى أربعة عشر جزءا •

---

(٤) يراجع المرحوم د. عبـــد اللطيف حمزه فى « الحركة الفكرية فى مصر فى العصرين الأيوبى والمملوكى الاول » ص ٣١٥ .

ويشير القلقشندى فى مقدمته الى من سبقوه فى دراسة صناعة الكتابة ومناهجهم فى البحث ، ويشيد بعبد الحميد بن يحيى الكاتب أول من وضع أصول الكتابة ومواصفات وظائفها كسلك مهنى فى الدولة الاسلامية فى العصر الاموى . وذلك فى رسالته المشهورة الى الكتاب .

والواقع أن كتاب صبح الاعشى يعتبر دائرة معارف بالنسبة لوظيفة الكتابة ومتطلباتها ، والتنظيم المكتبى واجراءاته ، وتنظيم المكاتبات وتصنيفها . وبالنظر الى ضخامة هذا الكتاب سنكتفى بالاشارة العابرة العاجلة الى بعض ما تضمنه بشأن هذه المجالات كنماذج تعكس منهجه فى دراسته التى تقابل الدراسات المعاصرة فى الادارة المكتبية وأعمال السكرتارية .

أولا — وظيفة الكتابة ومتطلباتها :

(أ) أهمية الكتابة :

استهل القلقشندى موضوعه مبينا أهمية صناعة الكتابة بقوله « ان الملك يحتاج فى انتظام أمور سلطانه الى ثلاثة أشياء لا ينتظم ملكه مع وقوع خلل فيها : أحدها رسم ما يجب أن يرسم لكل من العمال والمكاتبين عن السلطان ، لمخاطبتهم بما تقتضيه السياسة من أمر ونهى وترغيب ووعيد ووعد واحماد واذمام . والثانى استخراج الاموال من وجوهها ، واستيفاء الحقوق السلطانية فيها . والثالث تفريقها فى مستحقيها من أعوان الدولة وأوليائها الذين يحمون حوزتها ، ويسدون ثغورها ويحفظون أطرافها ويذبون عنها وعن رعاياها ، وغير ذلك من وجوه النفقات الخاصة والعامة . ومعلوم أن هذه الاعمال لا يقوم بها الا كتاب السلطان ، ولا سبيل للكتاب الى الكتابة فيها الا بتدبير فى صناعة الكتابة فهى اذن من أشرف الصنايع لعظم عائدتها على السلطان ودولته » .

(ب) صفات الكاتب :

عدد القلقشندى بعد ذلك الصفات العامة الواجب توافرها فى الكاتب وهى

تشمل : الاسلام والذكورة والحرية والتكليف والاستقامة والبلاغة والكفاءة لان غير الكفاءة من الرجال يضر بالملكة ويوهن قوى الدولة •

هذا فضلا عن صفات أخرى منها أن يكون الكاتب قوى النفس ، حاضر البديهة ، جيد الحدس ، حلو اللسان ، جرىء الجنان ، ظاهر الامانة ، عظيم النزاهة ، كريم الخلق ، مأمون الغائلة ، مؤدب الخدم ، مليح الزى ، عطر الرائحة ، تظهر عليه النعمة •

(جـ) آداب الكتابة :

ألفاض القلقشندى بعد ذلك فى أخلاقيات وظيفة الكتابة فقال أنها على ضربين : أولهما حسن السيرة وثانيهما حسن المعاشرة أى المعاملة •

وبالنسبة لحسن السيرة يذكر مجموعة من الاخلاق الكريمة ويوجب على الكاتب التحلى بصفات جليلة منها : الاخلاص والنصيحة وكتمان السر والشكر والوفاء وحسن اختيار الوقت الذى يصلح للعرض أو الطلب وحسن الوساطة فى مرؤوسيه ونظرائه •

أما بالنسبة لحسن المعاشرة فهى على خمسة أضرب : أولها — معاشرة الملوك والعظماء (الرؤساء) وثانيها — معاشرة الاكفاء والنظراء وثالثها — معاشرة الاتباع والمرؤوسين • ورابعها — معاشرة الرعية على وجه العموم • وخامسها — معاشرة من يمت للكاتب بصلة أو بحرمة مهما كان نوعها •

(د) ثقافة الكاتب :

بعد ذلك أفاض القلشندى فى أكثر من خمسمائة صفحة فى متطلبات المعرفة العلمية والعملية فى الكاتب وتشمل عناصر المعرفة العلمية الاحاطة : بعلوم العربية ومعرفة أنساب العرب والعجم ، وتواريخ الامة العربية وغيرها من الامم ، والثقافة الجغرافية ، والالمام باللغات الاخرى ، وفن الوصف • أما المعرفة العملية فتتعلق بالخط وآلاته وتوابعه ولواحقه • وبالنظر الى

أهمية الخط فى الكتابة قبل اكتشاف الطباعة فقد عنى بدراسة أدواته وتقابل الآن الأدوات المكتبية بعد تنوع فنون الطباعة وتقدمها •

ثانيا — التنظيم المكتبى واجراءاته :

وهو ما يعالجه القلقشندى فى كلامه على ديوان الانشاء الذى كان يسمى فى عهود سابقة ديوان المكاتبات أو ديوان الرسـائل • حيث عرض لرئيسه ولوظائفه التالية :

(أ) رئيس ديوان الانشاء :

وهو يلقب بصاحب الديوان أو كاتب الديوان ، ويختص باثنى عشر أمرا هى : التوقيع على الرسائل والشكاوى ، والنظر فى الكتب الواردة عليه واعداد الاجوبة عنها ، والنظر فيما تتفاوت به الرتب فى الرسائل والمكاتبات من الافتتاح والدعاء والالقاب ونوع الورق وقطعه ونحو ذلك ، والنظر فى كل ما يخرج من الديوان من مكاتبات وتصفحها قبل خروجها ، والنظر فى أمر الديوان وهو من أعظم مهمات السلطان ، والنظر فى أمر أبراج الحمام (وسيلة النقل الجوى للمكاتبات) ، والنظر فى أمر طائفة الاسماعيلية (وهم مصدر خطر على الدولة الايوبية وقتذاك) والنظر فى القصاد (حملة الرسائل من السعاة الموفدون بها من السلطان) ، والنظر فى الامور العامة فيما يعود نفعه على السلطان والملكة حتى اذا انتهى الى صاحب الديوان خبر يتعلق بجلب منفعة الى الملكة أو دفع ضر أطلع السلطان عليه فى أسرع وقت وأعجله قبل فوات الفرصة •

ويفصل القلقشندى الكلام على كل من هذه الواجبات فمثلا يقول بالنسبة لاختصاصه بالنظر فى أمر الديوان نقلا عن الصورى « على متولى الديوان أن يتصفح (يراجع) ما يكتب من ديوانه من الولايات والمناشير والمكاتبات اذ الكاتب غير معصوم من الخطأ واللحن وسبق القلم ، وعيب الانسان يظهر منه لغيره ما لا يظهر له ، فما أبصره من لحن أو خطأ أصلحه ونبه كاتبه عليه فيحذر

من مثله فيما يستأنفه • فان تكرر منه زجره عن ذلك وردعه عن العود لمثله ، اذ الغرض الاعظم أن يكون ما يكتب عن الملك كامل الفضيلة خطا ولفظا ومعنى واعرابا حتى لا يجد طاعن فيه مطعنا فربما زل الكاتب فى شىء فينزل بسببه متولى الديوان بل السلطان بل الدولة بأسرها • فاذا فرغ من عرض الكتاب والوقوف عليه كتب عليه بخطه ما يدل على وقوفه عليه ليكون ملتزما بدركه • ثم قال ، فان كان متولى الديوان مستقلا بحضور مجالس السلطان ومخاطباته والتلقى عنه ، ولا يمكنه مع ضيق الزمان توفية كل ما يكتب بالديوان حق النظر فيه وتصفح ألفاظه ومعانيه ، نصب له فى ذلك نائبا كامل الثقة حسن الفطنة موثوقا به فيما يأتى ويذر ويقوم مقامه فى ذلك • قال : وليس ذلك لانه يغنى عن نظر متولى الديوان ، ولكن يتحمل عنه أكثر الكل ويصير اليه وقد قارب الصحة أو بلغها فيحصل له الراحة من تعبها ، ويصرف نظره الى ما لعله خفى على المتصفح من دقائق وعويص المدارك فيقل زمن النظر عليه ، ويظفر بالغرض المطلوب فى أقرب وقت » •

(ب) موظفو ديوان الانشاء :

بعد ذلك صنف القلقشندى وظائف الديوان فى مجموعتين : مجموعة وظائف الكتاب ومجموعة الوظائف الاخرى وهى وظيفة كل من خازن الديوان وحاجبه •

مجموعة وظائف الكتاب :

وقد صنف هذه المجموعة فى سبعة أنواع من الكتاب هى :

١ ــ كاتب ينشىء (يحرر) ما يكتب من المكاتبات •

٢ ــ كاتب يكتب مكاتبات الملوك عن ملكه •

٣ ــ كاتب يكتب مكاتبات أهل الدولة وكبرائها وولاتها ، ووجوهها من النواب والقضاة والكتاب والمشارفين والعمال •

٤ ــ كاتب يكتب المناشير والنسخ •

٥ ــ كاتب يبيض ما ينشئه المنشىء ممايحتاج الى حسن الخط كالعهود والبيعات ونحوها •

٦ ــ كاتب يتصفح (يراجع) ما يكتب فى الديوان •

٧ ــ كاتب يكتب التذاكر والدفاتر المضمنة لمتعلقات الديوان •

(جـ) نماذج وصف الوظائف :

عرض القلقشندى وصفا مفصلا لواجبات كل من وظائف الديوان السابقة استهله ببيان الصفات الخلقية التى ينبغى أن يتحلى بها شاغل كل منهـا • وفيما يلى نماذج وصف بعضها •

١ ــ وظيفة كاتب التذاكر والدفاتر :

ويقول فى وصفها نقلا عن الصورى « ويجب أن يختار لذلك كاتب مأمون ، طويل الروح ، صبور على التعب » قال : والذى يلزمه من متعلقات الديوان أمور :

أحدها ــ أن يضع فى الديوان تذاكر تشتمل على مهمات الامور التى تنهى فى ضمن الكتب ، ويظن أنه ربما سئل عنها أو احتيج اليها ، فيكون استخراجها من هذه التذاكر (المذكرات) أيسر من التنقيب عليها والتنقير عنها من الاضابير ، قال : ويجب أن تسلم اليه جميع الكتب الواردة بعد أن يكتب بالاجابة عنهـا ليتأملها وينقل منها فى تذاكر ما يحتاج اليه ، وان كان قد أجيب بشىء عنه نقله ، ويجعل لكل صفة أوراقا من هذه التذاكر على حدة ، تكون على رؤوس الاوراق علامات باسم تلك الصفة أو الجهة ، ويكتب على هذه الصفة فصل من كتـاب فلان الوالى ، أو المشارف ، أو العامل ــ ورد بتاريخ كذا ــ مضمونه كذا ــ أجيب عنه بكذا ــ أو لم يجب عنه الى أن تفرغ السنة يستجد للسنة الاخرى التى تتلوها تذكرة أخرى •

وكذلك يجعل له تذكرة يسطر فيها مهمات ما تخرج به الاوامر فى الكتب

الصادرة لئلا تغفل ولا يجاب عنها ، وتكون على الهيئة المتقدمة من ذكر النواحى وأرباب الخدم ، واذا ورد جواب عن شىء منها نزل عنده فيقول : ورد جوابه عن هذا الفصل بتاريخ كذا يتضمن كذا : فانه اذا اعتمد هذا وجد السلطان جميع ما يسأل عنه حاضرا فى وقته غير معتذر عليه .

الثانى — أن يضع فى الديوان دفترا (سجلا) بألقاب الولاة وغيرهم من ذوى الخدم وأسمائهم ، وترتيب مخاطباتهم وتحت اسم كل واحد منهم كيف يخاطب : بكاف الخطاب أو هاء الكنية ، ومقـدار الدعاء الذى يدعى له به فى السجلات والمكاتبات والمناشـير والتوقيعات ، لاختلاف ذلك فى عرف الوقت . وكذا يضع فيه ألقاب الملوك الاباعد والمكاتبين من الآفاق وكتابهم وأسماءهم وترتيب الدعاء لهم ، ومقداره . ويكون هذا الدفتر حاضرا لدى كتاب الانشاء ينقلون منه فى المكاتبات ما يحتاجون اليه : لانه ربما تعـذر حفظ ذلك عليهم . ومتى تغير شىء منه كتبه تحته ويكون لكل خدمة(٥) ورقة مقررة فيهـا اسم متوليها ولقبه ودعاؤه ومتى صرف (أنهيت خدمته) كتب عليه صرف بتاريخ كذا ، واستخدم عوضا منه فلان بتاريخ كذا ، وأجرى فى الدعاء على منهاجه أو زيد كذا أو نقص ، ولا يتغافل عن ذلك : فانه متى أهمل شىء من ذلك زل بذلك الكتاب وصاحب الديوان بل والسلطان نفسه .

الثالث — أن يضع بالديوان دفترا للحوادث العظيمة وما يتلوها مما يجرى فى جميع المملكة ، ويذكر كلا منهـا فى تاريخه ، فان المنفعة به كثيرة حتى أنه لو جمع من هذين الدفترين تاريخ لاجتمع .

الرابع — أن يعمل فهرستا للكتب الصـادرة والواردة مفصلا مسانهة ومشاهرة ومياومة ، ويكتب تحت اسم كل من ورد من جهتـه (كتـاب ورد بتاريخ كذا) ويشير الى مضمونه اشارة تدل عليه أو ينسخه جميعه ان دعت

---

(٥) يلاحظ استعمال لفظ خدمة بدل وظيفة ، وهو المفهوم الاسلامى للوظيفة الذى اهتدى اليه الغرب بعد ذلك فى تسمية الخدمة المدنية Civil Service

الحاجة الى ذلك ، ويسلمه بعد ذلك الى الخازن (كاتب الحفظ) ليتولى الاحتفاظ به على ما سيأتي ذكره •

الخامس — أن يعمل فهرستا للانشاءات ، والتقاليد والامانات ، والمناشير وغير ذلك مشاهرة فى كل سنة بجميع شهورها ، واذا انقضت سنة استجد آخر وعمل فيه على مثل ما تقدم •

السادس — أن يعمل فهرستا لترجمة ما يترجم من الكتب الواردة على الديوان بتعبير اللسان العربى من الرومى والافرنجى وغيرهما مصرحا بمعنى كل كتاب ومن ترجمه على ما تقدمت الاشارة اليه •

ويقول الصورى — الذى نقل عنه القلشندى — فاذا روعيت هذه القوانين انضبطت أموره ولم يكد يخل منه شيء ، وكان جميع ما يلتمس منه موجودا بأيسر سعى فى أسرع وقت •

٢ — وظيفة الخازن :

يقول نقلا عن الصورى « ينبغى أن يختار لهذه الخدمة رجل ذكى ، عاقل ، مأمون بالغ فى الامانة والثقة ونزاهة النفس وقلة الطمع الى الحد الذى لا يزيد عليه فان زمام جميع الديوان بيده ، فمتى كان قليل الامانة ربما أمالته الرشوة الى اخراج شيء من المكاتبات من الديوان ، وافشـــاء سر من الاسرار فيضر بالدولة ضررا كبيرا ، ويجب أن يكون ملازما للحضور بين يدى كتاب الديوان فمتى كتب المنشيء أو المتصدى لمكاتبة الملوك أو المتصدى لمكاتبة أهل الدولة . أو لكتابة المناشير وغيرها شيئا سلمه للمتصدى للنسخ فينسخه حرفا بحرف ، ويكتب بأعلى نسخه كتــاب كذا — ويذكر التاريخ بيومه وشهره وسنته على ما تقدم فى موضعه ، ويسلمه للخازن • وكذلك يفعل بالكتب الواردة بعد أن يأخذ خط الكاتب الذى كتب جوابها بما مثاله (ورد هذا الكتاب من الجهة الفلانية بتاريخ كذا وكتب جوابه بتاريخ كذا) • وان كان لا جواب عنه أخذ عليه خط صاحب الديوان أنه لا جواب عنه لتبرأ ذمته منه ولا يتأول عليــه فى وقت من

الأوقات أنه أخفاه ولم يعلم به • ثم يجمع كل نوع الى مثله ، ويجمع متعلقات كل عمل من أعمال المملكة من المكاتبات الواردة وغيرها • ويجعل لكل شهر اضبارة يجمع فيها كتب من يكاتب من أهل تلك الاعمال ، ويجعل عليها بطاقة مثل أن يكتب (اضبارة لما ورد من المكاتبات بالاعمال الفلانية فى الشهر الفلانى) • ثم يجمع تلك الاضابير ويجعلها اضبارة واحدة لذلك الشهر يكتب عليها بطاقة بذلك ليسهل استخراج ما أراد أن يستخرجه من ذلك •

قال : وعلى هذا الخازن أن يحتفظ بجميع ما فى هذا الديوان من الكتب الواردة ونسخ الكتب الصادرة والتذاكر وخرائط المهمات وضرائب الرسوم احتفاظا شديدا » •

٣ ــ وظيفة حاجب الديوان :

يقول القلقشندى نقلا عن الصورى فى هذا الصدد « ينبغى لصاحب ديوان الانشاء أن يقيم لديوانه حاجبا لا يمكن أحدا من سائر الناس أن يدخل اليه ما خلا أهله الذين هو معدوق ــ أى لصيق بهم ــ فانه يجمع أسرار السلطان الخفية فمن الواجب كتمها ، ومتى أهمل ذلك لم يفر من أن يطلع منها على ما يكون باظهاره سبب سقوط مرتبته ، واذا كثر الغاشون له والداخلون اليه ، أمكن أهل الديوان معه اظهار الاسرار اتكالا على أنها تنسب الى أولئك ، فاذا كان الامر قاصرا عليهم احتاجوا الى كتمان ما يعملونه خشية أن ينسب اليهم اذا ظهر » •

ثالثا ــ تنظيم المكاتبات وتصنيفها :

خصص القلقشندى المقالة الرابعة لمعالجة تنظيم المكاتبات وتشغل من موسوعته نحو ألف وخمسمائة صفحة ـ حيث عرض لما ينبغى أن يراعى فى مقدمات المكاتبات من أصول يعتمد فيها الكاتب على حسن الافتتاح وبراعة الاستهلال وتقديم مقدمة تناسب المكتوب فيه والمكتوب اليه ، والاتيان لكل مقصد من مقاصد المكاتبات بما يناسبه . وبيان مقادير المكاتبات وما يناسبها من البسط والايجاز ، وما يلائمها من المعانى ، ومعرفة ما يختص من ذلك بالاجوبة وبيان ترتيبها •

وكذا بيـــان أصول المكاتبات وترتيبها ولواحقها ولوازمها ومذاهب الكتاب فيما يفتتح به المكاتبات فى القديم والحديث ، وكيفية طى الكتاب وختمه وحمله وفضه وحفظه فى الاضبارة •

ثم عرض القلقشندى فى المقالات التالية لمختلف أنواع المكاتبات الحكومية ولنماذج من كل نوع مع تصنيفها على أساس علمى موضوعى فمنها مثلا كتب الولايات والبيعات والعهود الصادرة عن الخلفاء أو الملوك لامثالهم من الخلفاء أو الملوك ولاصحاب المناصب ســواء أكانوا من أرباب السيف (العسكريين) أم القلم (المدنيين) ،وكتب الوصايا والمسامحات والاطلاقات ، والكتب الخاصة بالاقطاعات والايمان وعقود أهل الذمة وكتب الهدنة وغيرها من صنوف المكاتبات التى استغرق عرضها آلاف الصفحات • مما لا يتسع المقام لذكره اجمالا أو تفصيلا والتى تتضمن أدق جوانب الادارة المكتبية والسكرتارية فى ذلك العصر ، ولا تدانيها كما ونوعا أية دراسة معاصرة فى مجالها بمقياس عصرها •

المبحث الثـالث

ابن تيمية والاصلاح الادارى

نشأة ابن تيمية :

ولد أحمد بن عبد الحليم بن تيمية سنة ٦٦١هـ بحران فى الشام ، ثم رحل به والده الى دمشق حيث كانت نشأته وتكوينه العلمى وظهور نبوغه المبكر اذ تهيأ للافتاء والتدريس ولمـا يبلغ من العمر عشرين عاما ، وقضى حياته متنقلا بين الشام ومصر • وهو من فقهاء مذهب ابن حنبل :

ويعتبر ابن تيمية بحق من العلماء العاملين اذ جاهد الغزو التترى لمصر والشام وكافح ما ساد عصره من ظلم وفساد ، مما عرضـه بسبب دعوته الى الاصلاح ومقاومة الطغيان للتعذيب فى سجون مصر والشام حتى توفى فى سجن دمشق سنة ٧٢٨هـ •

وقد شملت دعوته الاصلاحية فيما شملت اصلاح الاداة الحكومية ، وأخرج فى ذلك رسالتين : احداهما السياسة الشرعية فى اصـلاح الراعى والرعيـة والاخرى الحسـبة ومسئوليـة الحكومة الاسـلامية • وسنعرض فيما يلى لمـا تضمنتاه من وجود الاصلاح الادارى •

أولا — رسالة السياسة الشرعية :

يقول ابن تيمية فى مقدمة هذه الرسالة مبينا ما تستهدفه « أما بعد — فهذه رسالة مختصرة فيها جوامع من السياسة الالهية ، والانابة النبوية لا يستغنى عنها الراعى والرعية اقتضاها من أوجب الله نصحه من ولاة الامور ، كما قال النبى صلى الله عليه وسـلم فيما ثبت عنه من غير وجه : « ان الله يرضى لكم

ثلاثة : أن تعبـدوه ولا تشركوا به شـيئا ، وأن تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ، وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم »[٦] •

وتشتمل هذه الرسالة على قسمين أولهما خاص بأداء الامانات سـواء بالنسبة للولايات أو الاموال • وثانيهما خاص بالحدود والحقوق سواء ما تعلق منها بالله سبحانه أو تعلق بالافراد •

وابن تيمية يأخذ بالمدخل الانسانى السلوكى فى تحقيق التطوير الادارى الذى ينشده سواء فى رسالته الاخرى ، وذلك عملا بقوله تعالى :

« ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » ان دعوته الاصلاحية هنا تستند الى هدى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة •

ورسالة ابن تيمية هنا مبنية على حد قوله « على آية الامراء فى كتـاب الله وهى قوله تعالى (ان الله يأمركم أن تؤدوا الامانات الى أهلها واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ان الله نعما يعظكم به ان الله كان سميعا بصيرا • يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الامر منكم فان تنازعتم فى شىء فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا) » •

ويستطرد قائلا تعليقا على هاتين الآيتين الكريمتين « قال العلماء : نزلت الآية الاولى فى ولاة الامور ، عليهم أن يؤدوا الامانات الى أهلها واذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل ، ونزلت الثانية فى الرعية من الجيوش وغيرهم ؛ عليهم أن يطيعوا أولى الامر الفاعلين لذلك فى قسمهم وحكمهم ومغازيهم وغير ذلك ••• » •

ويقول بالنسبة لاداء الامانات فى تولية الوظائف العامة أى الولايات وهى سبب نزول الآية أن ذلك يقتضى توافر أربعة أمور عددها • ونكتفى هنا بايرادها

---

(٦) اعتمدنا على نسخة طبعت سنة ١٩٦١ بمطبعة دار الجهاد فى القاهرة •

مع نماذج من أقواله فى عرضها ، وهى جماع سياسة التوظف الرشـيدة على أساس الكفاية والتى تمثل جوهر الاصلاح الادارى •

١ — استعمال الاصلح :

وفى هذا الصدد يقول « فان النبى صلى الله عليه وسلم لما فتح مكة وتسلم مفاتيح الكعبة من بنى شيبة ، طلب منه العباس ، ليجمع له بين سقاية الحاج وسدانة البيت فأنزل الله هذه الآية فدفع مفاتيح الكعبـة الى بنى شيبة ، فيجب على من ولى الامر أن يولى على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك •• وهذا واجب عليه فيجب عليه البحث عن المستحقين للولايات من نوابه على الامصار من الامراء الذين هم نواب ذى السلطان والقضاء ، ومن أمراء الاجناد ومقدمى العساكر الصغار والكبار وولاة الاموال من الوزراء والكتاب والشاهدين (أهل العلم والفن) والسعاة على الخراج والصدقات ، وغير ذلك من الاموال التى للمسلمين ، وعلى كل واحد من هؤلاء أن يستنيب ويستعمل أصلح من يجده •• فيجب على من ولى شيئا من أمر المسلمين من هؤلاء وغيرهم أن يستعمل فيما تحت يده فى كل موضوع أصلح من يقدر عليه ، ولا يقـدم الرجل لكونه طلب الولاية أو سبق فى الطلب بل ذلك سبب المنع ••• » •

« فان عدل عن الاحق الاصلح الى غيره لاجل قرابة بينهما أو ولاء عتاقة أو صداقة أو موافقة فى بلد ، أو مذهب ، أو طريقة ، أو جنس كالعربيـة ، والفارسية والتركية والرومية أو الرشوة يأخذها من مال أو منفعة ، أو غير ذلك من الاسباب أو لضغن قلبه على الاحق ، أو عداوة بينهما ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين ودخل فيما نهى عنه فى قوله تعالى : « يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون ••• » •

« وقد دلت سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم أن الولاية أمانة يجب أداؤها فى مواضع مثل ما تقدم ، وقوله لابى ذر رضى الله عنـه فى الامارة (انها أمانة ، وانها يوم القيامة خزى وندامة الا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه منها) • وروى البخارى فى صحيحه عن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى

صلى الله عليه وسلم قال : اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة •• قيل : يا رسول الله : وما اضاعتها قال اذا وسد — أى أسند — الامر الى غير أهله فانتظر الساعة) •

انها دعوة اسلامية ملحة لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب قبل أن تهتدى اليها حضارة الغرب بعد ذلك بثلاثة عشر قرنا •

٢ — اختيار الامثل فالامثل :

وهنا يقول ابن تيمية : « اذا عرف هذا فليس عليه — أى ولى الامر — أن يستعمل الا أصلح الموجود وقد لا يكون فى موجود من هو صالح لتلك الولاية فيختار الامثل فالامثل فى كل منصب بحسبه ، واذا فعل ذلك بعد الاجتهاد التام وأخذه للولاية بحقها فقد أدى الامانة وقام بالواجب فى هذا ، وصار فى هذا الموضع من أئمة العدل والمقسطين عند الله ••• » •

« وينبغى أن يعرف الأصلح فى كل منصب • فان الولاية لها ركنان : القوة والامانة كما قال تعالى « ان خير من استأجرت القوى الامين » وقال صاحب مصر ليوسف عليه السلام : « انك اليوم لدينا مكين أمين » والقوة فى كل ولاية بحسبها ••• » فالقدرات المطلوبة تتفاوت فى الاعمال حسب أنواعها •

٣ — اجتماع القوة والامانة :

ويقول ابن تيمية فى هذا الخصوص « اجتماع القوة والامانة فى الناس قليل ولهذا كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول (اللهم أشكو اليك جلد الفاجر وعجز الثقة) فالواجب فى كل ولاية الاصلح بحسبها فاذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضررا فيها فيقدم فى امارة الحروب الرجل القوى الشجاع وان كان فيه فجور فيها على الرجل الضعيف العاجز وان كان أمينا ••• وان كانت الحاجة فى الولاية الى الامانة أشد، قدم الامين مثل حفظ الاموال ونحوها ، فأما استخراجها وحفظها فلا بد من قوة وامانة فيولى عليها شاب قوى يستخرجها بقوته ، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته ، وكذلك فى امارة الحرب اذا أمر الامير

بمشاورة أولى العلم والدين جمع بين المصلحين ، وهكذا فى سائر الولايات اذا لم تتم المصلحة برجل واحد جمع بين عدد ، فلا بد من ترجيح الاصلح أو تعدد المولى اذا لم تقع الكفاية بواحد قام ومع أنه يجوز توليه غير الاهل للضرور؛ اذا كان أصلح الموجود ما يجب مع ذلك السعى فى اصلاح الاحوال حتى يكمل فى الناس ما لا بد لهم منه من أمور الولايات والامارات ونحوها .. » فهو هنا يدعو الدولة الى تخطيط وتنمية القوى وفاء بحاجات مجتمعها (٧) .

٤ — معرفة الاصلح :

يقرر ابن تيمية هنا أن ذلك انما يتأتى بمعرفة أهداف كل وظيفة ووسائل تحقيقها ولذا يندد بمن يحابون فى شغل الوظائف العامة بتعيين أنصارهم فيقول : « وذلك — أى معرفة الاصلح — انما يتم بمعرفة مقصود الولاية ، ومعرفة طريق المقصود ، فاذا عرفت المقاصد والوسائل تم الامر ، فلهذا غلب على أكثر الملوك قصد الدنيا دون الدين وقدموا فى ولايتهم من يعينهم على تلك المقاصد . وكان من يطلب رئاسة نفسه يؤثر تقديم من يقيم رئاسته » .

وهو يرى أن الهدف العام للوظائف فى الدولة هو اقامة الدين أى بمعنى التزام أوامره واجتناب نواهيه كما سيأتى بيانه فى رسالته الاخرى الحسبة . وفى هذا الخصوص يقول « فالمقصود الواجب بالولايات : اصلاح دين الخلق متى فاتهم خسروا خسرانا مبينا ولم ينفعهم ما نعموا به فى الدنيا ، واصلاح ما لا يقوم الدين الا به من أمر دنياهم وهو نوعان : قسم المال بين مستحقيه ، وعقوبات المعتدين ، فمن لم يعتد أصلح له دينه ودنياه . ولهذا كان عمر بن الخطاب يقول (انما بعثت عمالى اليكم ليعلموكم كتاب ربكم وسـنة نبيكم ويقيموا بينكم دينكم) ، فلما تغيرت الرعية من وجه والرعاة من وجه تناقضت الامور ، فاذا اجتهد الراعى فى اصلاح دينهم ودنياهم بحسب الامان كان من

---

(٧) راجع للأستاذ محمد مبارك فى « آراء ابن تيمية فى الدولة ومدى تدخلها فى المجال الاقتصادى » طبع سنة ١٩٧٠ اذ يقول فى ص ٦١ تعليقا على قول ابن تيمية « يجب على الدولة اعداد من يصلحون للأعمال التى هى فرض على الكفاية والتى لا تتم مصلحة الناس الا بها اذا لم يوجدوا » .

أفضل أهل زمانه ، وكان من أفضل المجاهدين فى سبيل الله ، فقد روى « يوم من امام عادل أفضل من عبادة ستين سنة » •

فابن تيمية يقيم اصلاحه الإدارى هنا على أساس عقائدى سنده الايمان وهو ما دعانا الى الاخذ به بعد عدة قرون عالما الادارة الامريكيان « لوثر جوليك » و « جيمس بولك » كما سبقت الاشارة •

ومن المسائل التى طرقها ابن تيمية وترتبط بنهجه فى الاصلاح الادارى قيام القيادات بالمشاورة فى مختلف الامور توصلا الى أفضل الحلول وأصوب الآراء وهو ما يراعى فى ترشيد القرارات وفق أحدث الاتجاهات الادارية •

ولذلك يقول « لا غنى لولى الامر عن المشاورة ، فان الله تعالى أمر بها نبيه صلى الله عليه وسلم فقال تعالى (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الامر فاذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتـوكلين) • وقد روى عن أبى هريرة رضى الله عنه قال (لم يكن أحد أكثر مشورة لاصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم) •

وقد قيل : ان الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه ، وليقتدى به من بعده ، وليستخرج منهم الرأى فيما لم ينزل فيه وحى من أمر الحرب والامور الجزئية وغير ذلك ، فغيره صلى الله عليه وسلم أولى بالمشورة ••• »

« ••• وأولو الامر صنفان : الامراء والعلماء ، وهم الذين اذا صلحوا صلح الناس ، فعلى كل منهما أن يتحرى ما يقوله ويفعـله طاعة لله ورسوله واتباع كتاب الله » •

ثانيا ــ رسالة الحسبة :

اقتضى المدخل السلوكى الذى توخاه ابن تيمية فى دعوته للاصلاح الادارى أن يعرض فى هذه الرسالة الحسبة كنظام رقابى فى الدولة الاسلامية يستهدف

الحفاظ على الشرعية الاسلامية بالامر بالمعروف والنهى عن المنكر تقويما لسلوك الافراد وسواء كانوا موظفين عامين أو مواطنين عاديين ، وهو ما يقابل دور المدعى العــام فى الدول الاشتراكية وفى مقدمتها روســيا فى حماية الشرعية ولا يستبعد أن يكون هذا النظام وقد أخذ به فى العهد القيصرى بروسيا منقولا عن نظام الحسبة الاسلامى الذى تأثر به الصليبيون [٨] •

فبعد أن عرض ابن تيمية فى رسالته السابقة لاصلاح الادارة الحكومية فى ذاتها ، استكمل دراسته فى الا صلاح الادارى فعرض فى رسالته هذه للدور الاصلاحى للادارة الحكومية العــامة فى المجالين الاقتصــادى والاجتماعى ، أو ما نسميه بلغة العصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، الامر الذى غدت معه الادارة العامة المعاصرة ادارة تنمية ، وهو ما عالجه ابن تيمية من خلال كلامه عن نظام الحسبة الذى يقوم أساسا على الامر بالمعروف اذا ظهر تركه والنهى عن المنكر اذا ظهر فعله ، وقد اقتضى اتساع الدولة الاسلامية انشاء جهاز ادارى رقابى يتولى هــذه المهمة •

(أ) أهداف الوظائف العامة :

انه يعالج الحسبة على أساس أن جميع الوظائف العامة فى الدولة الاسلامية تستهدف تحقيق الشريعة الاسلامية عن طريق الامر بالمعروف والنهى عن المنكر وبالتالى الاصلاح المنشود فالادارة العامة الحكومية تعنى بالتنفيذ المفصــل المنظم للقانون العام وهو ما ردده بعد عدة قرون «ودرو ولسون » الرائد العلمى الاول للادارة العامة فى تعريفه لها فى أواخر القرن الماضى •

ولننطلق مع فكر ابن تيمية فى هذا الخصوص اذ يقول « وجميع الولايات الاسلامية انما مقصودها الامر بالمعروف والنهى عن المنكر سواء فى ذلك ولاية

---

(٨) يراجع الأستاذ حسن على حسن فهمى فى بحث « الحسبة فى الاسلام » المنشور بكتاب المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب بمناسبة مهرجان الامام ابن تيمية سنة ١٩٦٦٠ ص ٦١٣ ، ٦٢٢ اذ يقول أن ثمة دلائل تشير الى تأثر الصليبيين ببعض الأنظمة الاسلامية ونقلهم اياها عن المسلمين ومن بين تلك الأنظمة نظام الحسبة .

الحرب الكبرى مثل نيابة السلطنة • والصغرى مثل ولاية الشرطة وولاية الحكم أو ولاية المــال وهى ولاية الدواوين المــالية وولاية الحسبة ، لكن من المتولين من يكون بمنزلة الشاهد المؤتمن والمطلوب منه الصدق مثل الشهود عند الحاكم ومثل صاحب الديوان الذى وظيفتــه أن يكتب المستخرج والمصروف والنقيب والعريف الذى وظيفته اخبار ذى الامر بالاحوال •

ومنهم من يكون بمنزلة الامين المطاع والمطلوب منه العدل من الامير والحكم والمحتسب • وبالصدق فى كل الاخبار وبالعدل فى الانشاء من الاقوال والاعمال تصلح جميع الاحوال • فلهذا يجب على كل ولى أمر أن يستعين بأهل الصدق والعدل واذا تعذر ذلك استعان بالامثل فالامثل •• » •

(ب) وظيفــة المحتسب :

ولكن ما هى مسئولية المحتسب ؟ يبسط ابن تيمية ذلك فيقول « وأما المحتسب فله الامر بالمعروف والنهى عن المنكر مما ليس من خصائص الولاة والقضاة وأهل الديوان ونحوهم ، وكثير من الامور الدينية هو مشترك بين ولاة الامور فمن أدى فيه الواجب وجبت طاعته فيه •• ويأمر المحتسب بالجمعة والجماعات وبصــدق الحديث وأداء الامانات وينهى عن المنــكرات من الكذب والخيانة وما يدخل فى ذلك من تطفيف المكيال والميزان والغش فى الصناعات والبياعات والديانات ونحو ذلك ••• » •

(جـ) الدور الاصلاحى للدولة :

وهنا يؤكد ابن تيمية عن طريق نظام الحسبة الدور الاصلاحى للدولة فى توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين بمنع احتكارها وحمل القادرين على أدائها بتوفيرها بمقابل عادل سواء بتسعير الاموال أو الاعمال • وفى هذه الامور يقول ما يلى :

١ ــ منــع الاحتكار :

« ومثل ذلك ــ يقصد من المنكرات ــ الاحتكار لما يحتاج الناس اليه لما

روى مسلم فى صحيحه عن معمر بن عبد الله أن النبى صلى الله عليه وسلم قال : (لا يحتكر الا خاطىء) فان المحتكر هو الذى يعتمد الى شراء ما يحتاج اليه الناس من الطعام فيحجبه عنهم ويريد اغلاءه عليهم وهو ظالم للخلق المشترين •

ولذا كان لولى الامر أن يكره الناس على بيع ما عندهم بقيمة المثل عند ضرورة الناس اليه ، مثل من عنده طعام لا يحتاج اليه والناس فى مخمصة فانه يجبره على بيعه للناس بقيمة المثل •

ولهذا قال الفقهاء : من احتاج الى طعام الغير أخذه منه بغير اختياره بقيمة مثله ، ولو امتنع من بيعه الا بأكثر من سعره لم يستحق الا سعره » •

٢ — تحديد الاسعار :

« ان السعر منه ما هو ظلم لا يجوز ، ومنه ما هو عدل جائز • فاذا تضمن ظلم الناس واكراههم بغير حق على البيع بثمن لا يرضونه أو منعهم لما أباحه الله لهم فهو حرام • واذا تضمن العدل بين الناس مثل اكراههم على ما يجب عليهم من المعاوضة بثمن المثل ومنعهم مما يحرم عليهم من أخذ زيادة على عوض المثل فهو جائز بل واجب •••

فاذا كان الناس يبيعون سلعهم على الوجه المعروف من غير ظلم منهم وقد ارتفع السعر اما لقلة الشىء واما لكثرة الخلق فهذا الى الله فالزام الخلق أن يبيعوا بقيمة بعينها اكراه بغير حق •

وأما الثانى فمثل أن يمتنع أرباب السلع من بيعها مع ضرورة الناس اليها الا بزيادة على القيمة المعروفة فهنا يجب عليهم بيعها بقيمة المثل ولا معنى للتسعير الا الزامهم بقيمة المثل فيجب أن يلتزموا بما ألزمهم الله به ••• » •

٣ — توفير الاحتياجات :

« فاذا كان الناس محتاجين الى فلاحة قوم أو نساجتهم أو بنائهم صار

هذا العمل واجبا يجبرهم ولى الامر عليه اذا امتنعوا عنه بعوض المثل ولا يمكنهم من مطالبة الناس بزيادة عن عوض المثل ولا يمكن الناس من ظلمهم بأن يعطوهم دون حقهم ... » .

٤ ــ **تحديد الاجور :**

« ان ولى الامر ان أجبر أهل الصناعات على ما تحتاج الناس اليه من صناعاتهم كالفلاحة والحياكة والبناية فانه يقدر أجرة المثل فلا يمكن المستعمل من نقص أجرة الصانع عن ذلك ولا يمكن الصانع من المطالبة بأكثر من ذلك حيث تعين عليه العمل وهذا من التسعير الواجب » .

والواقع أن تدخل ولى الامر هنا سواء بتحديد الاسعار أو الاجور « ليس ــ وكما قيل بحق ــ انتصارا لطبقة فى صراع بين طائفتين ، وانما هو اقامة عدل فى مجتمع واحد يتألف من عاملين متنوعين » (٩) .

الفرع الثانى

رواد المدارس الفكرية

نعرض هنا لرواد ثلاث مدارس فكرية متنوعة أشاد بهم كتاب الغرب فى دراساتهم للفكر الادارى . وهى مدارس لها صداها فى الفكر الاسلامى ونظائرها فى الفكر المعاصر .

---

(٩) الأستاذ محمد المبارك فى المرجع السابق ص ١٤٥ .

المبحث الاول
الغزالى والفكر السلوكى

نشأته ومؤلفاته :

ولد حجة الاسلام أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالى سنة ٤٥٠ هـ (١٠٥٨ م) بغزالة من قرى طوس ببلاد فارس • بدأ تكوينه العلمى فى طوس ثم استكمله فى نيسابور على يد الجوينى المعروف بامام الحرمين التى غادرها بعد وفاته الى بغداد حيث تولى التدريس بالمدرسة النظامية فذاعت شهرته سيما مع توالى ظهور مؤلفاته العديدة فى الفلسفة والاخلاق والسياسة نذكر منها : الفلسفة والاخلاق ، وميزان العمل واحياء علوم الدين ، والاقتصاد فى الاعتقاد ، والمستظهرى ، والتبر المسبوك فى نصيحة الملوك موضوع دراستنا • ويقال أنه توفى ببلدة طوس سنة ٥٠٥ هـ (١١١١ م) بعد حياة حافلة بالتدريس والتأليف •

وكتابه « التبر المسبوك فى نصيحة الملوك » وضعه أصلا باللغة الفارسية ثم ترجم فيما بعد الى العربية كما ترجم الى التركية • يعكس اتجاهه السلوكى الاخلاقى فى الفكر السياسى — ومن المعروف أن دراسات الادارة العامة كانت حتى أواخر القرن الماضى ضمن دراسات علم السياسة — اذ ضمنت ارشادات يقال أنها موجهة أصلا للسلطان محمد بن ملك شاه وتعتبر الوصايا العشر فى المنهج السلوكى الاخلاقى للحكم والادارة •

وقد أشاد دكتور كلود جورج فى كتابه « تاريخ الفكر الادارى » بالغزالى

---

(١٠) يراجع مؤلفه سالف الذكر ص ٣٠ .

(١١) يراجع فى ذلك الطبعة الصادرة عن مكتبة الكليات الازهرية بالقاهرة سنة ١٩٦٨ ص ١٢ ، ١٣ .

وكتابه هذا ووصف ما تضمنه من ارشادات بأنها نصائح ادارية حكيمة Sage manageral advices • والتى يسميها الغزالى أصول العدل والانصاف العشرة والتى تستند أصلا الى الايمان وتتفرع عنه وفى ذلك يقول « اعلم أيها السلطان ان كل ما كان فى قلب الانسان من معرفة واعتقاد فذلك أصل الايمان وما كان جاريا على أعضائه السبعة من الطاعة والعدل فذلك فرع الايمان فاذا كان الفرع ذاويا ذابلا دل على ضعف الامل فانه لا يثبت عند الموت وعمل البدن عنوان ايمان القلب •

والاعمال التى هى فروع الايمان هى تجنب المحارم وأداء الفرائض وهى قسمان : أحدهما بينك وبين الله تعالى مثل الصوم والصلاة والحج والزكاة واجتناب شرب الشراب والعفة عن الحرام ، والآخر بينك وبين الخلق وهى العدل فى الرعية والكف عن الظلم • والاصل فى ذلك أن تعمل فيما بينك وبين الخالق تعالى من طاقة أوامره والازدجار بزجره وما تختار أن تعتمده عبيده فى حقك وأن تعمل فيما بينك وبين الناس ما تؤثر أن يعمل معك فى سواك اذا كان غيرك السلطان وكنت من رعيته •

واعلم أن الذى كان بينك وبين الخالق سبحانه فان عفوه قريب وأما ما يتعلق بمظالم الناس فانه لا يتجاوز به عنك على كل حال يوم القيامه وخطره عظيم ولا يسلم من هذا الخطر أحد من الملوك الا ملك عمل بالعدل والانصاف ليعلم كيف يطلب العدل والانصاف يوم القيامة » • هذا هو الاساس العقائدى لقواعد العدل والانصاف كما أوضحه الغزالى •

أصول العدل والانصاف :

بعد ذلك أخذ الغزالى فى تعداد أصول العدل والانصاف العشرة مشفوعة بالاحاديث النبوية وأقوال الحكماء ، وهى فى مجموعها تعكس متطلبات القيادة الرشيدة التى تفيض فيها الكتابات المعاصرة • وهذه الاصول أو الواجبات كما يلى :

أولا — يدعو الغزالى سلطانه الى ادراك خطورة الولاية والشعور بجسامة مسئوليتها حتى يقوم بها على خير وجه فيقول مخاطبا السلطان « أن تعرف أولا قدر الولاية وتعلم خطرها فان الولاية نعمة من الله عز وجل من قام بحقها نال من السعادة ما لا نهاية له ولا سعادة بعده ومن قصر عن النهوض بحقها حصل على شقاوة لا شقاوة بعدها الا الكفر بالله تعالى » .

ثانيا — ويرغب اليه « أن يشتاق أبدا الى رؤية العلماء ويحرص على استماع نصحهم وأن يحذر من علماء السوء الذين يحرصون على الدنيا فانهم يثنون عليك ويغرونك ويطلبون رضاك طمعا فيما فى يديك من خبث الحطام ووبيل الحرام ليحصلوا منه شيئا بالمكر والحيل . والعالم هو الذى لا يطمع فيما عندك من المال . وينصفك فى الوعظ والمقال » انها دعوة الى مشاورة العلماء المختصين والعلماء المخلصين .

ثالثا — ويطالب السلطان أن يجنب عماله وأتباعه الظلم فيقول « ينبغى أن لا تقنع برفع يدك عن الظلم لكن تهذب غلمانك وأصحابك وعمالك ونوابك فلا ترضى لهم بالظلم فانك تسأل عن ظلمهم كما تسأل عن ظلم نفسك » .

رابعا — وهو يحذر من نزعة التسلط والكبر فيقول « ان الوالى فى الاغلب يكون متكبرا ومن حيث التكبر يحدث عليه السخط الداعية الى الانتقام والغضب غول العقل وعدوه وآفته ... واذا كان الغضب غالبا فينبغى أن يميل فى الامور الى جانب العفو ويتعود الكرم والتجاوز ... » .

خامسا — وينصح السلطان بأن يقدر موقف الآخرين فى كل ما يعرض عليهم من أمورهم فيقول « انك فى كل واقعة تصل اليك وتعرض عليك تقدر أنك واحد من جملة الرعية وأن الوالى سواك فكل ما لا ترضاه لنفسك لا ترضى به لاحد من المسلمين . وان رضيت لهم بما لا ترضاه لنفسك فقد خنت رعيتك وغششت أهل ولايتك » .

سادسا — ويدعو السلطان الى المبادرة بقضاء حوائج الآخرين فيقول « لا تحتقر أرباب الحوائج ووقوفهم ببابك واحذر من هذا الخطر ومتى كان

لاحد من المسلمين اليك فلا تشغل عن قضائها بنوافل العبادات فان قضاء حوائج المسلمين أفضل من نوافل العبادات » •

سابعا — وينبه الى خطورة الاغراق فى الشهوات اذ تشغله عن واجباته • فيقول « لا تعود نفسك الاشتغال بالشهوات من لبس الثياب الفاخرة وأكل الاطعمة الطيبة لكن تستعمل القناعة فى جميع الاشياء فلا عدل بلا قناعة » •

ثامنا — وينصحه باستعمال الرفق مع الرعية فيقول « انك متى أمكنك أن تعمل الامور بالرفق فلا تعملها بالشدة والعنف قال صلى الله عليه وسلم كل وال لا يرفق برعيته لا يرفق الله به يوم القيامة ، ودعا عليه الصلاة والسلام يوما فقال « اللهم الطف بكل وال يلطف برعيته واعف عن كل وال يعفو عن رعيته » •

تاسعا — ويحثه على استرضاء رعيته فى حدود الشرع فيقول « أن تجتهد أن ترضى عنك رعيتك ••• » •

عاشرا — يحذر من أن يطلب رضاء أحد من الناس بمخالفة الشرع •

وبعد ، هذه هى أصول العدل والانصاف فى ضوء أساسها العقائدى ، والتى تمثل فى مجموعها ضمن غيرها ضوابط للسلوك الادارى الاسلامى السوى • انها الضوابط التى أجهد رواد الفكر الادارى المعاصر فى هذا القرن — مثل فايول — أنفسهم فى الكشف عنها وترديدها مفتقرة الى أساس من الايمان الواعى الذى يضمن لها فاعليه التطبيق ولا سيما فى البلاد ذات القيم العقائدية كما هو الشأن فى البلاد الاسلامية •

المبحث الثانى

الفارابى والفكر المثالى

نشأته وفلسفته :

هو أبو نصر محمد الشهير بالفارابى نسبة الى بلدته ومسقط رأسه فاراب، ببلاد التركستان المجاورة لفارس ولذا اختلف فى أصله أهو تركى أو فارسى • ويقال أن مولده كان حوالى سنة ٢٥٩ هـ (٨٧٢ م) • بدأ فى دراسة العلوم والرياضيات فضلا عن الآداب والفلسفة واللغات ، فضلا عن العلوم الدينية • وقد استكمل تكوينه العلمى فى الطب والفلسفة بالعراق ، ثم ألقى عصا الترحال بالشام حيث لقى كل تكريم من سيف الدولة بن حمدان • وتوفى بدمشق سنة ٣٣٩ هـ (٩٥٠ م) •

كان الفارابى ذا نزعة صوفية ميالا الى العزلة عطيلا للتأمل والتفكير ، ويعتبر بحق رائد الفكر الفلسفى الاسلامى ، وخليفة الفيلسوف اليونانى أرسطو (المعلم الاول) مما استحق معه لقب (المعلم الثانى) •

وله مؤلفات عديدة فى شتى مجالات المعرفة نذكر منها « السياسات المدنية » و « آراء أهل المدينة الفاضلة » و « احصاء العلوم » و « صناعة علم الموسيقى » ، فضلا عن شروحه وتعليقاته على كتب فلاسفة اليونان الذين تأثر بهم فى فكره الطوبائى ولكن فى اطار عقيدته الاسلامية •

ويرجع اتجاه فكر الفارابى نحو المثالية أو (الطوبائية) غير الواقعية التى يعكسها كتاب « آراء أهل المدينة الفاضلة » موضوع دراستنا الى عدة عوامل مجتمعة نذكر منها : تأثره بفلاسفة اليونان لا سيما افلاطون فى تفكيره الطوبائى

الذى يصوره كتابه « الجمهورية » • ونزعته الصوفيـة التى اتجه معهـا الى الانعزالية والبعد عن واقع الحياة • ما لمسه من واقع فاسد بدأ يستشرى فى أرجاء الدولة العباسية مؤذنا بتفككها وانهيارها ، جعله يتجه بفكره الى نظام مثالى فى الحكم والادراة ينشده وفق تصوره لاصلاح هذا الواقع الفاسد ، على نحو ما اتبعه توماس مور بعد ذلك كما سبقت الاشارة ، لا سيما وأنه عرض لمضادات المدينة الفاضلة •

والمدينة الفاضلة التى ينشدها الفيلسوف هى كما قيل بحق نموذج لمجتمع انسانى راق يؤدى كل فرد فيه وظيفته الخاصـة التى تلائم كفايته • وأفراد المجتمع كأعضاء البدن ، متضامنون ، يخضعون لرئيس المدينة ويتشبهون به(١٢) •

ونعرض فيما يلى الجانب الاجتماعى لمدينة الفارابى الفاضلة المتصل بدراستنا :

أولا ــ الجماعة الفاضلة ومقدماتها :

(أ) أساسها التعاون الكامل :

يبدأ الفارابى حديثه بالاشارة الى حقيقة أن الانسان فطر على الاجتماع بغيره من البشر والتعاون معهم لاشباع حاجاته فيقول « وكل واحد من الناس مفطور على أنه محتاج فى قوامه وفى أن يبلغ أفضل كمالاته الى أشياء كثيرة لا يمكنه أن يقوم بها كلها هو وحده ، بل يحتاج الى قوم يقوم له كل واحد منهم بشىء مما يحتاج اليه • وكل واحد من كل واحد بهذه الحال ، فلذلك لا يمكن أن يكون الانسان ينال الكمال الذى لاجله جعلت الفطرة الطبيعية الا باجتماعات وجماعة كثيرة متعاونين يقوم كل واحد لكل واحد ببعض ما يحتاج اليه فى قوامه فيجتمع مما يقوم به جملة الجماعة لكل واحد جميع ما يحتاج اليه فى قوامه وفى أن يبلغ الكمال ولهذا كثرت أشخاص الانسان فحصلوا فى المعمورة من الارض

(١٢) يراجع تعليق د• عثمان امين فى تقديمه لكتاب الفارابى « احصاء العلوم » •

فحدثت منها الاجتماعات الانسانية » • فالتعاون بين بنى البشر تقتضيه الفطرة السليمة •

(ب) هدفها العـام السعادة :

بعد ذلك تطرق الفارابى الى تصنيف الجماعات الانسانية : فمنها الكاملة ومنها غير الكاملة • والجماعة الكاملة جماعة فاضلة اذ يتعاون فيها الجميع على أكمل وجه لتحقيق سعادة أفرادها وتتدرج هذه الجماعة ما بين عظمى تشمل المعمورة ، ووسطى تشمل الامة فى جزء من المعمورة وصغرى تقتصر على أهل مدينة فى جزء من الامة • أما ما دون ذلك فتعتبر فى نظره جماعات غير كاملة كاجتماع أهل قرية أو محله أو سكة منزل •

وفى ذلك يقول « فالخير الافضل والكمال الاقصى انما ينال أولا بالمدينة بالاجتماع الذى هو أنقص منها • ولـما كان شأن الخير فى الحقيقة أن يكون ينال بالاختيار والارادة • وكذلك الشرور انما تكون بالارادة والاختيار • أمكن أن تجعل المدينة للتعاون على بلوغ بعض الغايات التى هى شرور • فلذلك كل مدينة يمكن أن ينال لها السعادة • فالمدينة التى يقصد بالاجتماع الذى به يتعاون على نيل السعادة هو الاجتماع الفاضل والامة التى تتعاون مدنهـا كلها على ما تنال به السعادة هى الامة الفاضلة • وكذلك المعمورة الفاضلة انما تكون اذا كانت الامم التى فيها يتعاونون على بلوغ السعادة • والمدينة الفاضلة تشبه البدن التام الصحيح الذى تتعاون اعضاؤه كلها على تتميم حياة الحيوان وعلى حفظها عليه » •

ولكن ما هى السعادة التى تستهدفها الجماعة الفاضـلة ؟ يجيب على ذلك الفارابى بقوله « هى الخير المطلوب لذاته وليست تطلب أصلا ولا فى وقت من الاوقات لينال بها شىء وليس وراءها شىء آخر يمكن أن يناله الانسان أعظم منها • والافعال الارادية التى تنفع فى بلوغ السعادة هى الافعال الجميلة • والهيئات والملكات التى تصدر عنها هذه الافعال هى الفضائل • وهذه خيرات

هى لا لاجل ذواتها بل انما هى خبرات لأجل السعادة »(١٣) •

(جـ) قوامها التدرج الرئاسى :

وتنظيم الجماعة الفاضلة عند الفارابى رئاسى هرمى hierarchical فهناك مستويات رئاسية متدرجة فى قمتها رئيس المدينة وفى قاعدتها « الذين يخدمون ولا يخدمون » • وهذا التفاوت فى المستويات مصدره التفاوت بين أعضاء الجماعة فى القدرات •

وفى ذلك يقول الفارابى « وكما أن البدن أعضاء مختلفة متفاضلة الفطرة والقوى ،وفيها عضو واحد وهو القلب ، وأعضاؤها تقرب مراتبها من ذلك الرئيس ، وكل واحد منها جعلت فيه بالطبع قوة يفعل بها فعله ، ابتغاء لما هو بالطبع غرض ذلك العضو الرئيسى ، وأعضاء أخر تفعل الافعال على حسب غرض هؤلاء الذين فى هذه المرتبة الثانية ، ثم هكذا الى أن تنتهى الى أعضاء تخدم ولا ترؤس أصلا • وكذلك المدينة أجزاؤها مختلفة الفطرة ، متفاوتة الهيئات ، وفيها انسان هو رئيس ،وآخر يقرب مراتبها من الرئيس ، وفى كل واحدة منها هيئة وملكة يفعل بها فعلا يقتضى به ما هو مقصود ذلك الرئيس • وهؤلاء هم أولو المراتب الاولى • ودون هؤلاء قوم يفعلون الافعال على حسب أغراض هؤلاء • وهؤلاء هم فى المرتبة الثانية ، ودون هؤلاء أيضا من يفعل الافعال على حسب أغراض هؤلاء •

ثم هكذا تترتب أجزاء المدينة الى أن تنتهى الى أخر يفعلون أفعالهم على حسب أغراضهم ، فيكون هؤلاء هم الذين يخدمون ولا يخدمون ، ويكونون فى أدنى المراتب ، ويكونون هم الاسفلين •

غير أن أعضاء البدن الطبيعية ، والهيئات التى لها قوى طبيعية ، وأجزاء

---

(١٣) يراجع كتاب « آراء اهل المدينة الفاضلة » طبع مكتبة ومطبعة صبيح وأولاده بالأزهر •

المدينة وان كانوا طبيعيين فان الهيئات والملكات التى يفعلون بها أفعالهم للمدينة ليست طبيعية ، بل ارادية على أن أجزاء المدينة مفطورون بفطر متفاضلة يصلح بها انسان لانسان لشىء دون شىء ، غير أنهم ليسوا أجزاء المدينة بالفطر التى لهم وحدها ، بل بالملكات الارادية التى تحصل لها ، وهى الصناعات ومشاكلها . والقوى التى هى أعضاء البدن بالطبع فان نظائرها فى أجزاء المدينـة ملكات وهيئات ارادية » .

وعليه فالجماعة (المنظمة) النموذجية عند الفارابى جماعة متعاونة سعيدة وهى الجماعة التى ينشدها رواد الفكر الادارى الانسانى المعـاصر عن طريق تنظيمهم الاجتماعى غير الرسمى . كمـا أن هذه الجماعة تقوم على التنظيم الرئاسى الهرمى . وهو تشكيل التنظيم الرسمى عنـد أنصار الفكر الادارى العلمى . فهذه الجماعة الفاضلة اذن جماعة سوية .

ثانيا ــ القيادة الفاضلة وخصائصها :

ويسند الفارابى رئاسة مدينته الى قيادة نموذجية يندر أن يوجد بين بنى البشر من يجمع بين خصائصها الفكرية والمكتسبة التى يعددها : فهـذا الانسان على حد قوله « هو فى أكمل مراتب الانسانية وفى أعلى درجات السعادة، وتكون نفسه كاملة متحدة بالعقل الفعال . وهذا الانسان هو الذى يقف على كل فعل يمكن أن يبلغ به السعادة ، فهذا أول شرائط الرئيس . ثم أن يكون له مع ذلك قدرة بلسانه على جودة التخيل بالقوة لكل ما يعلمه . وقـدرة على جودة الارشاد الى السعادة والى الاعمال التى بها تبلغ السعادة . وأن يكون له مـع ذلك جودة ثبات ببدنه لمباشرة أعمال الجزئيات » .

(أ) الصفات الطبيعية للقيادة :

بعد ذلك مضى الفارابى يعدد اثنتى عشرة خصلة ينبغى أن تتوافر بالفطرة فى رئيس المدينة الفاضلة فيقول « فهذا هو الرئيس الذى لا يرأسه انسان آخر أصلا وهو الامام وهو الرئيس الاول للمدينة الفاضلة وهو رئيس الامة الفاضلة

ورئيس المعمورة من الأرض كلها • ولا يمكن أن تصير هذه الحال الا لمن اجتمعت فيه بالطبع اثنتا عشرة خصلة وقد فطر عليها • أحدها أن يكون تام الاعضاء • قواها مواتية أعضاءها على الاعمال التى شأنها أن تكون بها ومتى هم عضو ما من أعضائها بعمل يكون به أتى عليه بسهولة • ثم أن يكون بالطبع جيد الفهم والتصور لكل ما يقال له فيلقاه بفهمه القائل وعلى حسب الامر فى نفسه • ثم أن يكون جيد الحفظ لما يفهمه ولما يراه ولما يسمعه ولما يدركه ، وفى الجملة لا يكاد ينساه • ثم أن يكون جيد الفطنة ذكيا اذا رأى الشىء بأدنى دليل فطن له على الجهة التى دل عليها الدليل • ثم أن يكون حسن العبارة يؤاتيه لسانه على ابانة كل ما يضمره ابانة تامة • ثم أن يكون محبا للعلم والاستفادة له سهل القبول لا يؤلمه تعب التعليم ولا يؤذيه الكد الذى ينال منه • ثم أن يكون غير شره على المأكول والمشروب والمنكوح متجنبا بالطبع للعب مبغضا للذات الكائنة عن هذه • ثم أن يكون محبا للصدق وأهله مبغضا للكذب وأهله • ثم أن يكون كبير النفس محبا للكرامة ، تكبر نفسه بالطبع عن كل ما يشين من الامور ، وتسمو نفسه بالطبع الى الارفع منها • ثم أن يكون الدرهم والدينار وسائر أغراض الدنيا هينة عنده • ثم أن يكون بالطبع محبا للعدل وأهله ومبغضا للجور والظلم وأهلهما يعطى النصف من أهله ومن غيره ويحث عليه ويأتى به من حل الجور مؤاتيا لكل ما يراه حسنا وجميلا • ثم أن يكون عدلا غير صعب القيادة ولا جموحا ولا لجوجا اذا دعى الى العدل بل صعب القياد اذا دعى الى الجور والى القبيح • ثم أن يكون قوى العزيمة على الشىء الذى يرى أنه ينبغى أن يفعل جسورا عليه مقداما غير خائف ولا ضعيف النفس » •

ويرى الفارابى أنه من الصعب توافرها مجتمعة فى شخص اذ يقول « واجتماع هذه كلها فى انسان واحد عسر فلذلك لا يوجد من فطر على هذه الفطرة الا الواحد بعد الواحد والاقل من الناس » •

(ب) الصفات المكتسبة للقيادة :

وأما الصفات الست المكتسبة فى القائد فهى على حد قول الفارابى

أن يكون حكيماً • والثانى أن يكون عالمـــا حافظاً للشرائع والسنن والسير التى دبرتها الاولون للمدينة محتذيا بأفعاله كلها حذو تلك بتمامها • والثالث أن يكون له جودة استنباط فيما لا يحفظ عن السلف فيه من شريعة ويكون فيما يستنبطه من ذلك محتذيا حذو الائمة الاولين • والرابع أن يكون له جودة رؤية وقوة اســتنباط لمـا ســبيله أن يعرف فى وقت من الاوقات الحاضرة من الامور والحوادث التى تحـــدث مما ليس ســـبيلها أن يسير الاولون ويكون متحريا بما يستنبطه من ذلك صلاح حال المدينة • والخامس أن يكون له جودة الرشاد بالقول الى شرائع الاولين والى التى استنبط بعدهم مما احتذى فيه حذوهم • والسادس أن يكون له جودة ثبات ببدنه فى مباشرة أعمال الحرب وذلك أن يكون معه الصناعات الحربية الخادمة والرئيسية » •

وهكذا اتخذ الفارابى اتجاها سويا فى تحليله لصفات القيادة الفاضلة الى طبيعية ومكتسبة • فهى ليست كلها طبيعية كما يرى البعض ، كما أنهـــا ليست كلها مكتسبة كما يرى البعض الآخر • انها فى مجموعها تعكس الصفات القيادية التى يتطلبها علماء النفس والادارة المعاصرون مما حدا بعالم الادارة الامريكى « كلود جورج » الى الاشادة بها فى اعجاب بفاعليها « يا لهـــا من قائمة نموذجية للسمات اللازمة للمديرين (المدراء) المعاصرين ! »
What a model list of traits this for contemp oray managers (١٤)

(١٤) يراجع كتابه « تاريخ الفكر الادارى » سالف الذكر ص ٣٠ .

المبحث الثــالث

ابن خلدون والفكر الاجتماعى

ابن خلدون ومقدمته :

هو أبو زيد ولى الدين عبد الرحمن بن محمد الشهير بابن خلدون • ولد بتونس سنة ٧٣٢هـ (١٣٣٢م) ، ويقال أن أصله حضرمى من اليمن • انتقل أجداده الى الاندلس عند فتحها ، وتركتها أسرته الى شمال أفريقيا اثر الغزو الاسبانى المسيحى لها •

تلقى تعليمه فى تونس على يد والده وكبار علمائهـا ، ولى الوظائف الادارية والسياسـية لدى بعض أمراء الاندلس والمغرب ولكنه مل الحياة السياسية ومؤامراتها وقتذاك فانصرف الى التأليف فى الفترة ما بين سنتى ٧٧٦هـ و٧٨٤هـ فأخرج موسوعته التاريخية المسماة « كتـاب العبر ، وديوان المبتـدأ والخبر فى أيام العـرب والعجم والبربر ، ومن عاصرهم من ذوى السـلطان الاكبر » وألحق به ترجمـة شـخصية له بعنوان : « التعريف بابن خلدون » • وقد وضع لكتابه مقـدمة حظيت لاهميتها العلمية بشهرة واسعة ، ووضعت ابن خلدون على قمة الفكر الاجتماعى العامى • ثم سافر الى مصر حيث أقام مشتغلا بالقضاء والتدريس بالازهر حتى توفى سنة ٨٠٨هـ (١٤٠٦م)بالقاهرة •

ولفكر ابن خلدون الاجتماعى تأثيره البالغ على الفكر الادارى ، وذلك باعتبار الادارة وفق مفهومها الاجتماعى سالف الذكر ظاهرة اجتماعية اذ تتناول بالتنظيم نشاطات (أعمال) بشرية جماعية هادفة •

ويتجلى التأثير الفكرى لابن خلدون فى هذا الصدد فى تأصيله العلمى للظاهرة الاجتماعية ، ودوره كرائد للتنظيم الاجتماعى ، ونظريته فى العمل كمصدر للقيمة • وهو ما نعرض له بايجاز فيما يلى :

أولا — التأصيل العلمى للظاهرة الاجتماعية :

تتناول مقدمة ابن خلدون بالدراسة أساسا الظاهرة الاجتماعية باعتبارها محور دراسة التاريخ ، والتى يسميها تارة « واقعات العمران البشرى » وتارة أخرى ، أحوال الاجتماع البشرى . وتشمل الظاهرة الاجتماعية وفق مفهومها العام القواعد والاتجاهات العامة المرعية فى تنظيم الشئون الجمعية لأفراد مجتمع ما وتنسيق علاقاتهم سواء فيما بينهم أو فيما بينهم وبين غيرهم(١٥) .

ويؤكد ابن خلدون ذلك فى بداية مقدمته بقوله « انه لما كانت طبيعة التاريخ انه خبر عن الاجتماع الانسانى الذى هو عمران العالم ، وما يعرض لطبيعة ذلك العمران من التوحش والتأنس والعصبيات وأصناف التغلبات للبشر بعضهم على بعضهم ، وما ينشأ عن ذلك كله من الملك والدول ومراتبها ، وما ينتحله البشر بأعمالهم ومعاشهم من الكسب والمعاش والعلوم والصنائع وسائر ما يحدث فى ذلك العمران بطبيعته من الاحوال » وقوله « ونحن الآن نبين فى هذا الكتاب ما يعرض للبشر فى اجتماعهم من أحوال العمران فى الملك والكسب والعلوم والصنائع » .

لقد كانت دراسة الظواهر الاجتماعية قبل ابن خلدون تتجه الى مناحى مختلفة فمنها ما كان يأخذ بنهج تاريخى يقتصر على وصف الظواهر الاجتماعية فى واقعها وتطورها . ومنها ما عرض للمبادىء الاخلاقية والعقائدية المرتبطة بها والتى يتعين اتباعها . ومنها ما دعا الى مبادىء مثالية ينبغى — فى نظره أن ينظم المجتمع على مقتضاها .

ولكن ابن خلدون تميز على سابقيه بمحاولة الكشف عن الاصول العلمية التى تحكم الظواهر الاجتماعية وتفسرها على نحو ما هو متبع فى الدراسة

---

(١٥) يراجع فى ذلك د. على عبد الواحد وافى فى « ابن خلدون » من سلسلة اعلام العرب الصادرة عن وزارة الثقافة والارشاد القومى — القاهرة سنة ١٩٦٢ — ص ١٤٠ .

العلمية للظواهر الطبيعية فكان بحق منشىء علم الاجتماع الذى يقول بشأنه « وكأن هـذا علم مستقل بنفسه ، فانه ذو موضوع وهو العمران البشرى والاجتماع الانسانى ، وذو مسائل وهى بيان ما يلحقه من العوارض الذاتية واحدة بعد أخرى • وهذا شأن كل علم من العلوم وضعيا كان أو عقليا » •

وقد دعاه تأصيله العلمى للظواهر الاجتماعية الى عقد دراسة مقارنة للمجتمعين البدوى والحضرى وللسمات المميزة لكل منهما والى أثر العوامل البيئيـة فى تشكيل وتنظيم كل مجتمع وسـلوك أفراده سياسيا واقتصـاديا واجتماعيا •

وهذا هو النهج العلمى والمقارن الذى أخذ به فى هذا القرن دارسو العلوم الاجتماعية ومنها علم الادارة • وهو ما تبرزه بصفة خاصة دراسات الادارة العامة المقارنة وتعكسه منذ منتصف هذا القرن بحوث روادها أمثال جاوس Gaus وهيدى Heady روجز Rigs • وقد استخدم هذا الاخير فى دراسته الادارية البيئية نماذج من المجتمعين الزراعى والصناعى وأثر بيئة كل منهما على التنظيم والسلوك الاداريين •

ثانيا ــ ابن خلدون رائد التنظيم الاجتماعى :

ان المنهج العلمى الذى ابتدعه فى دراساته الاجتماعية جعله بحق رائد التنظيم الاجتماعى ودراساته • وحسبنا أن نعرض فى هذا الصدد لرأى العالم الامريكى « ارنست ديل » فى كتـابه The Great Organizers طبع نيويورك سـنة ١٩٦٠ اذ يقول « ان المؤرخ العربى ابن خلدون ــ مستشار التنظيم والعمل السياسى للملوك والخلفاء فى افريقيا الشمالية وأسبانيا خلال القرن الرابع عشر ــ كان قـد أدرك فى ذكاء وتألق أحـد العروض الاولى المنظمة للطريقة المقارنة فى دراسة التنظيمات وتطور النتائج المتعلقة بهـا ، وربما لا يزال بعض هذه الافكار قابلا للتطبيق العملى » •

وقـد « شـعر ابن خلدون أن تفهم التنظيم لابد أن يبدأ من البيانات

الخارجيـة التى تنتقل من المـاضى أو من الخبرة الشـخصية الى المعرفة التفسيرية أو التوضيحية لسببها وطبيعتها ••• وكان ابن خلدون يعتقد أنه لكى يجد المرء أكثر التنظيمات ملاءمة ، عليه أن يمضى قدما من المعلوم (أى ما هو واضح فى حد ذاته أو الحقيقة الناصعة) الى المجهول • وقد تكون مثل هذه المعرفة فى مبدأ الامر عملية بحتة قائمة على الخبرة المكتسبة من تكرار التجربة والخطأ والممارسة الطويلة التى قد يجد الناس خلالها الطرق الصحيحة لاداء الاعمـال سواء فى انتـاج السـلع أو فى تنظيم العـلاقات السياسية والاجتماعية ، ويتعرفوا على الطرق الخاطئة التى لابد من تلافيها » •

« لقد قال ابن خلدون انه تمكن من دراسة أساليب تحسين التنظيم عن طريق (علم الثقافة) الذى يبحث فى مختلف نماذج المجتمع لكى يؤكد أحداثا تاريخية ، ويصحح تقارير تاريخية ، وفى دراسته لتنظيمات مختلف المجتمعات وجد أن السبب النهائى مختلف عن السـبب الرسمى ، مثال ذلك : اختلاف التنظيم غير الرسمى عن التنظيم الرسمى ••• » •

« وعندما يؤكد المرء الحقائق حول مجتمع أو تنظيم ما ، فانه يستطيع أن يبدأ فى عقد المقارنات ، لقـد أيد ابن خلدون أكثر الموجود من المجتمعات أو التنظيمات كمـالا كأساس للمقارنة بالمجتمعات أو التنظيمات الاخرى ، ولقد أخذ على عاتقـه أن يجرى دراسات عديدة نحو هـذه الغاية ، محاولا الوصول الى (المبادىء) بمساعدة العلوم الموضحة توضيحا رشـيدا كعلم النفس والجغرافيا والمناخ » •

« وخلص ابن خلدون الى أن المرء لابد أن يدرس النمو فى التنظيم ، وعلى هذا النحو يمكن التنبؤ بمآل هذا النمو فى المستقبل كالكائنات الطبيعية ، والتنظيم بداية ، اذ أنه ينمو ويتطور ثم يصل الى نهايته ••• »(١٦) •

---

(١٦) تراجع الترجمة العربية للكتاب بعنوان « رواد الادارة والتنظيم » للدكتور حسين عمر — ص ٣٠ وما بعدها .

ثالثا — نظرية العمل مصدر القيمة :

سبق ابن خلدون آدم سميث فى القول بأن العمل هو المصدر الاساسى للقيمة والثروة وأن الزراعة والصناعة والتجارة هى وحدها دون الخدمات الاعمال المنتجة ذات القيمة • ويوضح نظريته فى ذلك فيقول :

« ثم اعلم أن الكسب انما يكون بالسعى فى الاقتناء والقصد الى التحصيل • فلابد فى الرزق من سعى وعمل ولو فى تناوله وابتغائه من وجوهه • قال تعالى : « فابتغوا عند الله الرزق » • والسعى اليه انما يكون باقدار الله تعالى والهامه ، فالكل من عند الله ، فلابد من الاعمال الانسانية فى كل مكسوب ومتمول ، لانه ان كان عملا بنفسه مثل الصنائع فظاهر ، وان كان مقتنى من الحيوان والنبات والمعدن فلابد فيه من العمل الانسانى كما تراه ، والا لم يحصل ولم يقع به انتفاع ••• » •

« واذا تقرر هذا كله فاعلم أن ما يفيده الانسان ويقتنيه من المتمولات ان كان من الصنائع فالمفاد المقتنى منه قيمة عمله وهو القصد بالقنية ، اذ ليس هناك الا العمل وليس بمقصود بنفسه للقنية ••• فقد تبين أن المفادات والمكتسبات كلها أو أكثرها انما هى قيم الاعمال الانسانية » •

ثم يستطرد بعد ذلك مبينا أن الفلاحة والصناعة والتجارة دون خدمة السلطان — أى الوظائف العامة — من وجوه المعاش والكسب الطبيعية(١٧) •

والواقع أن ابن خلدون يعتبر الرائد الاول للفكر الاجتماعى العلمى الذى تعنى به وتفيد معه الدراسات الادارية المعاصرة وخاصة فى اتجاهها المقارن البيئى •

---

(١٧) يراجع فيما تقدم مقدمة ابن خلدون تحقيق د• على عبد الواحد وافى — طبع دار الشعب — ص ٣٤٣ وما بعدها .

ملحـــق

الوثائق الادارية الاسلامية

الوثيقـــة الاولى

كتـــاب الامام على الى الاشتر النخعى
عندما ولاه على مصر

بسم الله الرحمن الرحيم

هذا ما أمر به عبد الله على أمير المؤمنين مالك بن الحارث الاشتر فى عهده اليه ، حين ولاه مصر ، جباية خراجها ، وجهاد عدوها ، واستصلاح أهلها ، وعمارة بلادها •

أمره بتقوى الله ، وايثار طاعتـــه ، واتباع ما أمر به فى كتـــابه ، من فرائضه ، وسننه ، التى لا يسعد أحد الا باتباعها ، ولا يشقى الا مع جحودها واضاعتها ، وأن ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه ، فانه جل اسمه ، قـــد تكفل بنصر من نصره ، واعزاز من أعزه •

ثم اعلم يا مالك ، انى قد وجهتك الى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور ، وأن الناس ينظرون من أمورك فى مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاة قبلك ، ويقولون فيك ما كنت تقوله فيهم ، وانما يستدل على الصالحين بما يجرى الله لهم على ألسن عباده ، فليكن أحب الذخائر اليك ذخيرة العمل الصالح ، فاملك هواك ، وشـــح بنفسك عما لا يحل لك فان الشـــح بالنفس الانصاف منها فيما أحبت أو كرهت •

وأشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم ، واللطف بهم ، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم فانهم صنفان : اما أخ لك فى الدين واما نظير

لك فى الخلق ، يفرط منهم الزلل ، وتعرض لهم العلل ، ويؤتى على أيديهم فى العمد والخطا فأعطهم من عفوك وصفحك ، مثل الذى تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه ، فانك فوقهم ، ووالى الامر عليك فوقك ، والله فوق من ولاك ، وقد استكفاك أمرهم وابتلاك بهم .

ولا تنصبن نفسك لحرب الله فانه لا يد لك بنقمته ، ولا غنى بك عن عفوه ورحمته ولا تندمن على عفو ، ولا تبجحن بعقوبة ، ولا تسرعن الى بادرة وجدت منها مندوحة ، ولا تقولن : مؤمر أمر فأطاع فان ذلك ادغال فى القلب ، ومنهكة للدين ، وتقرب من الغير .

واذا أحدث لك ما أنت فيه من سلطانك أو مخيلة فانظر الى عظم ملك الله فوقك ، وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك ، فان ذلك يطامن اليك من طماحك ويكف عنك من غربك ، ويفىء اليك بما عزب عنك من عقلك .

اياك ومساءلة الله فى عظمته والتشبه به فى جبروته ، فان الله يذل كل جبار ، ويهين كل مختال .

أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، ومن لك فيه هوى من رعيتك ، فانك الا تفعل تظلم ، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده ، ومن خاصمه الله أدحض حجته وكان لله حربا حتى ينزع أو يتوب ، وليس شىء أدعى الى تغير نعمة الله وتعجيل نقمته ، من اقامة على ظلم ، فان الله يسمع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد .

وليكن أحب الامور اليك أوسطها فى الحق ، وأعمها فى العدل وأجمعها لرضا الرعية ، فان سخط العامة يجحف برضا الخاصة وان سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة .

وليس أحد من الرعية أثقل على الوالى مؤونة فى الرخاء — وأقل معونة

له في البلاء ، واكره للانصاف ، وأسأل بالالحاف وأقل شكرا عند الاعطاء ، وأبطأ عذرا عند النفع ، وأضعف صبرا عند ملمات الدهر — من أهل الخاصة ، وانما عماد الدين — وجماع المسلمين والعدة للأعداء — العامة من الامة ، فليكن صغوك لهم ، وميلك معهم •

وليكن أبعد رعيتك منك ، وأشنأهم عندك ، أطلبهم لمعايب الناس فان في الناس عيوبا الوالي أحق من سترها ، فلا تكشفن عما غاب منها ، فانما عليك تطهير ما ظهر لك ، والله يحكم على ما غاب عنك • فاستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره من رعيتك •

أطلق عن الناس عقدة كل حقد ، واقطع عنك سبب كل وتر ، وتغاب عن كل ما لا يضح لك ، ولا تعجلن الى تصديق ساع ، فان الساعي غاش ، وان تشبه بالناصحين • ولا تدخلن في مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل ، ويعدك الفقر ، ولا جبانا يضعفك على الامور ، ولا حريصا يزين لك الشره بالجور فان البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله •

ان شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيرا ، ومن شركهم في الآثام فلا يكونن لك بطانة فانهم أعوان الاثمة ، واخوان الظلمة ، وأنت واجد منهم خير الخلف ممن له مثل آرائهم ونفاذهم ، وليس عليك آصارهم وأوزارهم ، ممن لم يعاون ظالما على ظلمه ولا آثما على اثمه ، أولئك أخف عليك مؤونة ، وأحسن لك معونة ، وأحنى عليك عطفا ، وأقل لغيرك الفا •

فاتخذ أولئك خاصة لخلواتك وحفلاتك ، ثم ليكن آثرهم عندك أقولهم بمر الحق لك ، وأقلهم مساعدة فيما يكون معك مما كره الله لاوليائه ، واقعا ذلك من هواك حيث وقع •

والصق بأهل الورع والصدق ، ثم رضهم على أن لا يطروك ولا يبجحوك بباطل لم تفعله ، فان كثرة الاطراء تحدث الزهو ، وتدني من العزة •

ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ، فان فى ذلك تزهيدا لأهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لاهل الاساءة على الاساءة ، وألزم كلا منهم ما لزم نفسه •

واعلم أنه ليس شيء بأدعى الى حسن ظنك به لمن حسن بلاؤك عنده وان أحق من ساء ظنك به لمن ساء بلاؤك عنده •

ولا تنقض سنة صالحة عمل بها صدور هذه الامة ، واجتمعت بها الالفة، وصلحت عليها الرعية ، ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضي تلك السنن فيكون الاجر لمن سنها ، والوزر عليك بما نقضت منها •

وأكثر مدارسة العلماء ، ومناقشة الحكماء فى تثبيت ما صلح عليـــه أمر بلادك ، واقامة ما استقام به الناس قبلك •

واعلم أن الرعية طبقات لا يصلح بعضها الا ببعض ، ولا غنى ببعضها عن بعض ، فمنها جنود الله ، ومنها كتاب العامة والخاصة ، ومنها قضاة العدل ومنها عمال الانصاف والرفق ، ومنها أهل الجزية ، والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس ومنها التجار وأهل الصناعات ، ومنها الطبقة السفلى من ذوى الحاجة والمسكنة ، وكل قد سمى الله له سهمه • ووضع على حده وفريضته فى كتابه أو سنة نبيه صلى الله عليه وآله وسلم ، عهدا منه عندنا محفوظا •

فالجنود ، باذن الله ، حصون الرعية ، وزين الولاة ، وعز الدين ، وسبل الامن ، وليس تقوم الرعية الا بهم ، ثم لا قوام للجنود الا بما يخرج الله لهم من الخراج ، الذى يقوون به على جهاد عدوهم ، ويعتمدون عليه فيما يصلحهم، ويكون من وراء حاجتهم •

ثم لا قوام لهذين الصنفين الا بالصنف الثالث من القضـــاة والعمال

والكتاب ، لما يحكمون من المعاقد ويجمعون من المنافع ، ويؤتمنون عليه من خواص الامور وعوامها •

ولا قوام لهم جميعا الا بالتجار وذوى الصناعات ، فيما يجتمعون عليه من مرافقهم ويقيمونه من أسواقهم ، ويكفونهم من الترفق بأيديهم ما لا يبلغه رفق غيرهم •

ثم الطبقة السفلى من أهل الحاجة والمسكنة الذين يحق رفدهم ومعونتهم•

وفى الله لكل سعة ، ولكل على الوالى حق بقدر ما يصلحه •

وليس يخرج الوالى من حقيقة ما ألزمه الله تعالى من ذلك الا بالاهتمام والاستعانة بالله وتوطين نفسه على لزوم الحق ، والصبر عليه فيما خف عليه أو ثقل •

فول من جنودك أنصحهم فى نفسك لله ولرسوله ولامامك ، وأنقاهم جيبا وأفضلهم حلما ، ممن يبطىء عن الغضب ، ويستريح الى العـذر ، ويرأف بالضعفاء ، وينبو على الاقوياء ومن لا يثيره العنف ، ولا يعقد به الضعف •

ثم الصق بذوى المروءات والاحساب وأهل البيوتات الصالحة والسوابق الحسنة ، ثم أهل النجدة والشجاعة ، والسخاء والسماحة ، فانهم جماع من الكرم ، وشعب من العرف •

ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما ، ولا يتفاقمن فى نفسك شىء قويتهم به ولا تحقرن لطفا تعاهدتهم به وان قل ، فانه داعية لهم الى بذل النصيحة لك ، وحسن الظن بك ، ولا تدع تفقد لطيف أمورهم اتكالا على جسيمها فان لليسير من لطفك موضعا ينتفعون به ، وللجسيم موقعا لا يستغنون عنه •

وليكن آثر رؤوس جندك عندك من واساهم فى معونته ، وأفضل عليهم من جدته ، بما يسعهم ويسع من وراءهم من خلوف أهليهم ، حتى يكون همهم هما واحدا فى جهاد العدو ، فان عطفك عليهم يعطف قلوبهم عليك ، وان أفضل قرة عين الولاة استقامة العدل فى البلاد وظهور مودة الرعية ، وانه لا تظهر مودتهم الا بسلامة صدورهم ، ولا تصح نصيحتهم الا بحيطتهم على ولاة أمورهم وقلة استثقال دولهم ، وترك استبطاء انقطـاع مدتهم ، فأفسح فى آمالهم وواصل فى حسن الثناء عليهم وتعديد ما أبلى ذوو البلاء منهم ، فان كثرة الذكر لحسن فعالهم تهز الشجاع ، وتحرض الناكل ، ان شاء الله .

ثم اعرف لكل امرىء منهم ما أبلى ، ولا تضيفن بلاء امرىء الى غيره ولا تقصرن به دون غاية بلائه ، ولا يدعونك شرف امرىء الى أن تعظم من بلائه ما كان صغيرا ، ولا ضعة امرىء الى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيما .

واردد الى الله ورسوله ما يضلعك من الخطوب ويشتبه عليك من الامور ، فقد قال الله تعالى لقوم أحب ارشادهم : « يأيهـا الذين منوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسـول وأولى الامر منكم ، فان تنازعتم فى شىء فردوه الى الله والرسول » فالرد الى الله : الاخذ بمحكم كتابه ، والرد الى الرسول : الاخذ بسنته الجامعة غير المفرقة .

ثم اختر للحكم بين الناس أفضل رعيتك فى نفسـك ، ممن لا تضيق به الامور ولا تمحكه الخصـوم ولا يتمادى فى الزلة ، ولا يحصر من ألفى الى الحق اذا عرفه ، ولا تشرف نفسه على طمع ولا يكتفى بأدنى فهم دون أقصاه، وأوقفهم فى الشـبهات وأخذهم بالحجج ، وأقلهم تبرما بمراجعة الخصم ، وأصبرهم على تكشف الامور وأصرمهم عند اتضاح الحكم ، ممن لا يزدهيه اطراء ، ولا يستميله اغراء ، وأولئك قليل ، ثم أكثر تعاهد قضائه وافسح له فى البذل ما يزيل علته ، وتقل معه حاجته الى الناس ، وأعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك ليأمن بذلك اغتيال الرجال له عندك ، فانظر فى ذلك نظرا بليغا ، فان هذا الدين قد كان أسيرا فى أيدى الاشرار ، يعمل فيه بالهوى ، وتطلب به الدنيا .

ثم انظر فى أمور عمالك ، فاستعملهم اختبارا ولا تولهم محاباة وأثرة ، فانهم جماع من شعب الجور والخيانة ، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة ، والقدم فى الاسلام المتقدمة ، فانهم أكرم أخلاقا ، وأصح أعراضا ، وأقل فى المطامع اشرافا ، وأبلغ فى عواقب الامور نظرا .

ثم أسبغ عليهم الارزاق فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك .

ثم تفقد أعمالهم وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم ، فان تعاهدك فى السر لامورهم حدوة لهم على استعمال الامانة والرفق بالرعية .

وتحفظ من الاعوان فان أحد منهم بسط يده الى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا ، فبسطت عليه العقوبة فى بدنه ، وأخذته بما أصاب من عمله ثم نصبته بمقام المذلة ، ووسمته بالخيانة ، وقلدته عار التهمة .

وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله ، فان فى صلاحه وصلاحهم صلاحا لمن سواهم ، ولا صلاح لمن سواهم الا بهم ، لان الناس كلهم عيال على الخراج ، وأهله .

وليكن نظرك فى عمارة الارض أبلغ من نظرك فى استجلاب الخراج ، لان ذلك لا يدرك الا بالعمارة ، ومن طلب الخراج بغير عمارة أخرب البلاد ، وأهلك العباد ، ولم يستقم أمره الا قليلا .

فان شكوا ثقلا أو علة أو انقطاع شرب أو بالة أو احالة أرض اغتمرها غرق ، أو أجحف بها عطش خففت عنهم بما ترجو أن يصلح به أمرهم .

ولا يثقلن عليك شىء خففت به المؤونة عنهم ، فانه ذخر يعودون به

عليك فى عمارة بلادك ، وتزيين ولايتك ، مع استجلابك حسن ثنائهم ، وتبجحك باستفاضة العدل فيهم معتمدا فضل قوتهم بما ذخرت عندهم من اجمامك لهم ، والثقة منهم بما عودتهم من عدلك عليهم فى رفقك بهم ، فربما حدث من الامور ما اذا عولت فيه عليهم من بعد احتملوه طيبة أنفسهم به ، فان العمران محتمل ما حملته ، وانما يؤتى خراب الارض من اعواز أهلها ، وانما يعوز أهلها لاشراف أنفس الولاة على الجمع وسوء ظنهم بالبقاء وقلة انتفاعهم بالعبر .

ثم انظر فى حال كتابك فول أمورك خيرهم ، واختص رسائلك التى تدخل فيها مكايدك وأسرارك بأجمعهم لوجوه صالح الاخلاق ممن لا تبطره الكرامة ، فيجترى بها عليك فى خلاف لك بحضرة ملأ .

ولا تقتصر به الغفلة عن ايراد مكاتبات عمالك عليك ، واصدار جواباتها على الصواب عنك فيما يأخذ لك ويعطى منك ، ولا يضعف عقدا اعتقده لك ، ولا يعجز عن اطلاق ما عقد عليك ، ولا يجهل مبلغ قدر نفسه فى الامور ، فان الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره أجهل .

ثم لا يكن اختيارك اياهم على فراستك واستنامتك وحسن الظن منك ، فان الرجال يتعرفون لفراسات الولاة بتصنعهم وحسن حديثهم ، وليس وراء ذلك من النصيحة والامانة شيء ولكن اختبرهم بما ولوا للصالحين قبلك ، فاعمد لاحسنهم كان فى العامة أثرا ، وأعرفهم بالامانة وجها ، فان ذلك دليل على نصيحتك لله ولمن وليت أمره .

واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأسا منهم لا يقهره كبيرها ولا يتشتت عليه كثيرها ، ومهما كان فى كتابك من عيب تغابيت عنه ألزمته .

ثم أهل الحرف والصناعات ، أوصيك بهم خيرا : المقر منهم والمضطرب بماله . والمترفق ببدنه ، فانهم مواد المنافع ، وأسباب المرافق وجلابها من المباعد والمطارح ، فى برك وبحرك ، وسهلك وجبلك ، وحيث لا يلتئم الناس لمواضعها ولا يجترئون عليها ، فانهم سلم لا تخلف بائقته وصلح لا تخشى غائلته .

وتفقد أمورهم بحضرتك ، وفى حواشى بلادك • واعلم — مع ذلك — أن فى كثير منهم ضيقا فاحشا ، وشحا قبيحا واحتكارا للمنافع ، وتحكما فى البياعات ، وذلك باب مضرة للعامة وعيب على الولاة ، فامنع من الاحتكار ، فان رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم ، منع منه • وليكن البيع بيعا سمحا ، بموازين عدل ، وأسعار لا تجحف بالفريقين من البائع والمبتاع ، فمن قارف حكرة بعد نهيك اياه فنكل به وعاقبه فى غير اسراف •

ثم الله الله فى الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم من المساكين والمحتاجين وأهل البؤسى والزمنى فان فى هذه الطبقة قانعا ومعترا ، واحفظ لله ما استحفظك من حقه فيهم ، واجعل لهم قسما من بيت مالك ، وقسما من غلات صوافى الاسلام فى كل بلد ، فان للأقصى منهم مثل الذى للأدنى وكل قد استرعيت حقه • فلا يشغلنك عنهم بطر فانك لا تعذر بتضييعك التافه لاحكامك الكثير المهم ، فلا تشخص همك عنهم ولا تصعر خدك لهم ، وتفقد أمور من لا يصل اليك منهم ، ممن تقتحمه العيون وتحقره الرجال ، ففرغ لاولئك ثقتك من أهل الخشية والتواضع ، فليرفع اليك أمورهم •

ثم اعمل فيهم بالاعذار الى الله يوم تلقاه فان هؤلاء من بين الرعية أحوج الى الانصاف من غيرهم ، وكل فاعذر الى الله تأدية حقه اليه •

وتعهد أهل اليتم وذوى الرقة فى السن ممن لا حيلة له ولا ينصب للمسألة نفسه ، وذلك على الولاة ثقيل ، والحق كله ثقيل ، وقد يخففه الله على أقوام طلبوا العاقبة فصبروا أنفسهم ووثقوا بصدق موعود الله لهم •

واجعل لذوى الحاجات منك قسما تفرغ لهم فيه شخصك ، وتجلس لهم مجلسا عاما فتتواضع فيه لله الذى خلقك ، وتقعد عنهم جندك وأعوانك من أحراسك وشرطك ، حتى يكلمك متكلمهم غير متتعتع فانى سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم ، يقول فى غير موطن : (لن تقدس أمة لا يؤخذ للضعيف فيها حقه من القوى غير متتعتع) •

ثم احتمل الخرق منهم والعى ، ونح عنهم الضيق والانف يبسط الله عليك بذلك أكناف رحمته ، ويوجب لك ثواب طاعته ، وأعط ما أعطيت هنيئا ، وامنع فى اجمال واعذار .

ثم أمور من أمورك لابد لك من مباشرتها ، منها اجابة عمالك بما يعيا عنه كتابك ، ومنها اصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك بما تحرج به صدور أعوانك ، وأمض لكل يوم عمله ، فان لكل يوم ما فيه .

واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضـل تلك المواقيت ، وأجزل تلك الاقسام وان كانت كلها لله ، اذا صلحت فيها النية ، وسلمت منها الرعية .

وليكن فى خاصة ما تخلص به لله دينك اقامة فرائضه التى هى له خاصة ، فأعط الله من بدنك فى ليلك ونهارك ، ووف ما تقربت به الى الله من ذلك كاملا غير مثلوم ولا منقوص ، بالغا من بدنك ما بلغ .

واذا قمت فى صلاتك للناس فلا تكونن منفرا ولا مضيعا فان فى الناس من به العلة ، وله الحاجة ، وقد سألت رسول الله ، صلى الله عليه وآله وسلم حين وجهنى الى اليمن : كيف أصلى بهم ؟ فقال : « صل بهم كصلاة أضعفهم ، وكن بالمؤمنين رحيما » .

وأما بعد ، فلا تطولن احتجابك عن رعيتك ، فان احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق ، وقلة علم بالامور ، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير ، ويعظم الصـغير ، ويقبح الحسن ويحسن القبيح ، ويشاب الحق بالباطل ، وانما الوالى بشر لا يعرف ما توارى عنه الناس به من الامور ، وليست على الحق سمات تعرف بها ضروب الصدق من الكذب ، وانما أنت أحد رجلين ، اما امرؤ سخت نفسك بالبذل فى الحق ، ففيم احتجابك من واجب حق تعطيه ، أو فعل كريم تسديه ! أو مبتلى بالمنع فيما أسرع كف الناس عن مسألتك اذا أيسوا من ذلك ! مع أن أكثر حاجات الناس اليك مما لا مؤونة فيه عليك ، من شكاة مظلمة ، أو طلب انصاف فى معاملة .

ثم ان للوالى خاصة وبطانة ، فيهم استئثار وتطاول ، وقلة انصاف فى المعاملة ، فاحسم مادة أولئك بقطع أسباب تلك الاحوال ، ولا تقطعن لاحد من حاشيتك وحاميتك قطيعة ، ولا يطمعن منك فى اعتقاد عقدة تضر بمن يليها من الناس فى شرب أو عمل مشترك ، يحملون مؤنته على غيرهم ، فيكون مهنأ ذلك لهم دونك ، وعيبه عليك فى الدنيا والآخرة .

وألزم الحق من لزمه من القريب والبعيد ، وكن فى ذلك صابرا محتسبا ، واقعا ذلك من قرابتك وخاصتك حيث وقع ، وابتغ عاقبته بما يثقل عليك منه ، فان مغبة ذلك محمودة .

وان ظنت الرعية بك حيفا فأصحر لهم بعذرك ، واعدل ظنونهم باصحارك ، فان فى ذلك رياضة منك لنفسك ، ورفقا برعيتك ، واعذارا تبلغ به حاجتك من تقويمهم على الحق .

ولا تدفعن صلحا دعاك اليه عدوك ولله فيه رضا ، فان فى الصلح دعة لجنودك ، وراحة من همومك ، وأمنا لبلادك ، ولكن الحذر كل الحذر من عدوك بعد صلحه فان العدو ربما قارب ليتغفل فخذ بالحزم ، واتهم فى ذلك حسن الظن .

وان عقدت بينك وبين عدوك عقدة ، أو ألبسته منك ذمة فحط عهدك بالوفاء وارع ذمتك بالامانة ، واجعل نفسك جنة دون ما أعطيت ، فانه ليس من فرائض الله شىء الناس أشد عليه اجتماعا مع تفرق أهوائهم ، وتشتت آرائهم ، من تعظيم الوفاء بالعهود . وقد لزم ذلك المشركون فيما بينهم دون المسلمين ، لما استوبلوا من عواقب الغدر ، فلا تغدرن بذمتك ولا تخيسن بعهدك ولا تختلن عدوك ، فانه لا يجترىء على الله الا جاهل شقى . وقد جعل الله عهده وذمته أمنا أفضاه بين العباد برحمته وحريما يسكنون الى منعته ، ويستفيضون الى جواره فلا ادغال ، ولا مدالسة ولا خداع فيه .

ولا تعقد عقدا تجوز فيه العلل ، ولا تعولن على لحن قول بعد التأكيد

والتوثقة ، ولا يدعونك ضيق أمر لزمك فيه عهد الله الى طلب انفساخه بغير الحق ، فان صبرك على ضيق أمر ترجو انفراجه وفضل عاقبته ، خير من غدر تخلف تبعته ، وأن تحيط بك من الله فيه طلبة ، فلا تستقيل فيها دنياك ولا آخرتك .

اياك والدماء وسفكها بغير حلها ، فانه ليس شيء أدعى لنقمة ، ولا أعظم لتبعة ، ولا أحرى بزوال نعمة ، وانقطاع مدة ، من سفك الدماء بغير حقها .

والله سبحانه مبتدىء بالحكم بين العباد فيما تسافكوا من الدماء يوم القيامة فلا تقوين سلطانك بسفك دم حرام ، فان ذلك مما يضعفه ويوهنه ، بل يزيله وينقله .

ولا عذر لك عند الله ولا عندي في قتل العمد لان فيه قود البدن ، وان ابتليت بخطأ وأفرط عليك سوطك أو سيفك أو يدك بالعقوبة ، فان في الوكزة فما فوقها مقتلة فلا تطمحن بك نخوة سلطانك عن أن تؤدى الى أولياء المقتول حقهم .

واياك والاعجاب بنفسك ، والثقة بما يعجبك منها ، وحب الاطراء فان ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه ، ليمحق ما يكون من احسان المحسنين .

واياك والمن على رعيتك باحسانك ، أو التزيد فيما كان من فعلك أو أن تعدهم فتتبع موعدك بخلفك ، فان المن يبطل الاحسان ، والتزيد يذهب بنور الحق ، والخلف يوجب المقت عند الله والناس قال الله تعالى : « كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون » .

واياك والعجلة بالامور قبل أوانها ، أو التساقط فيها عند امكانها أو اللجاجة فيها اذا تنكرت أو الوهن عنها اذا استوضحت . فضع كل أمر موضعه، وأوقع كل عمل موقعه .

واياك والاستئثار بما الناس فيه أسوة ، والتغابى عما تعنى به مما قد وضح للعيون ، فانه مأخوذ منك لغيرك ، وعما قليل تنكشف عنك أغطية الامور، وينتصف منك للمظلوم •

أملك حمية أنفك ، وسورة حدك ، وسطوة يدك ، وغرب لسانك ، واحترس من كل ذلك بكف البادرة ، وتأخير السطوة ، حتى يسكن غضبك ، فتملك الاختيار ، ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد الى ربك •

والواجب عليك أن تتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة ، أو سنة فاضلة ، أو أثر عن نبينا صلى الله عليه وآله وسلم أو فريضة فى كتاب الله ، فتقدى بما شاهدت مما عملنا به فيها ، وتجتهد لنفسك فى اتباع ما عهدت اليك فى عهدى هذا ، واستوثقت به من الحجة لنفسى عليك ، لكيلا تكون لك علة عند تسرع نفسك الى هواها •

وأنا أسأل الله بسعة رحمته ، وعظيم قدرته على اعطاء كل رغبة ، أن يوفقنى واياك لما فيه رضاه ، من الاقامة على العذر الواضح اليه والى خلقه، مع حسن الثناء فى العباد ، وجميل الاثر فى البلاد ، وتمام النعمة ، وتضعيف الكرامة ، وأن يختم لى ولك بالسعادة والشهادة ، انا اليه راغبون • والسلام على رسول الله صلى الله عليه وآله الطيبين الطاهرين والسلام •

الوثيقـة الثانيـة

كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبد الله(١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أما بعد ، فعليك بتقوى الله وحده لا شريك له وخشيته ، ومراقبته عز وجل ، ومزايلة سخطه . واحفظ رعيتك فى الليل والنهار . والزم ما ألبسك الله من العافية بالذكر لمعادك وما أنت صائر اليه وموقوف عليه ومسئول عنه ؛ والعمل فى ذلك كله بما يعصمك من الله عز وجل وينجيك يوم القيامة من عقابه وأليم عذابه . فان الله سبحانه قد أحسن اليك وأوجب الرأفة عليك ممن استرعاك أمرهم من عباده ، وألزمك العدل فيهم ، والقيام بحقه وحدوده عليهم ، والذب عنهم ، والدفع عن حريمهم ومنصبهم ولحق لدمائهم ، والامن لسربهم ، وادخال الراحم عليهم ، ومؤاخذك بما فرض عليك وموقفك عليه ، وسائلك عنه ، ومثيبك عليه بما قدمت وأخرت .

ففرغ لذلك فهمك وعقلك وبصرك ولا يشغلك عنه شاغل ، وانه رأس أمرك وملاك شأنك ، وأول ما يوقفك الله عليه . وليكن أول ما تلزم به نفسك وتنسب اليه فعالك المواظبة على ما فرض الله عز وجل عليك من الصلوات الخمس والجماعة عليها بالناس قبلك ، وتوقعها على سننها ، من اسباغ الوضوء لها وافتتاح ذكر

---

(١) المصدر — مقدمة ابن خلدون . طبع دار الشعب بالقاهرة ص ٢٧٣ — ٢٧٩ .

الله عز وجل فيها ورتل فى قراءتك ، وتمكن فى ركوعك وسجودك وتشهدك ، ولتصرف فيه رأيك ونيتك ، وأحضض عليه جماعة ممن معك وتحت يدك ، وادأب عليها ، فانها كما قال الله عز وجل : « تنهى عن الفحشاء والمنكر »[٢] .

ثم أتبع ذلك بالاخذ بسنن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، والمثابرة على خلائقه واقتفاء أثر السلف الصالح من بعده ، واذا ورد عليك أمر فاستعن عليه باستخارة الله عز وجل وتقوى وبلزوم ما أنزل الله عز وجل فى كتابه من أمره ونهيه وحلاله وحرامه ، وائتمام ما جاءت به الآثار عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ثم قم فيه بالحق لله عز وجل . ولا تميلن عن العدل فيما أحببت أو كرهت لقريب من الناس أو لبعيد .

وآثر الفقه وأهله ، والدين وحملته ، وكتاب الله عز وجل والعاملين به ، فان أفضل ما يتزين به المرء الفقه فى الدين ، والطلب له ، والحث عليه والمعرفة مما يتقرب به الى الله عز وجل ، فانه الدليل على الخير كله ، والقائد اليه والآمر به ، والناهى عن المعاصى والموبقات كلها . ومع توفيق الله عز وجل يزداد المرء معرفة واجلالا له ودركا للدرجات العلى فى الميعاد ، مع ما فى ظهوره للناس من التوقير والهيبة لسلطانك ، والانسة بك والثقة بعدلك .

وعليك بالاقتصاد فى الامور كلها فليس شىء أبين نفعا ، ولا أخص أمنا ، ولا أجمع فضلا منه ، والقصد داعية الى الرشد ، والرشد دليل على التوفيق ، والتوفيق قائد الى السعادة ، وقوام الدين والسنن الهادية بالاقتصاد فآثره فى دنياك كلها .

ولا تقتصر فى طلب الآخرة والاجر والاعمال الصالحة والسنن المعروفة ومعالم الرشد والاعانة ، والاستكثار من البر والسعى له اذا كان يطلب به وجه الله تعالى ومرضاته ، ومرافقة أولياء الله فى دار كرامته . واعلم أن القصد

---

(٢) سورة العنكبوت ـــ الآية ٤٥ .

فى شأن الدنيا يورث العز ويمحص من الذنوب ، وانك لن تحوط نفسك من قائل ولا تنصلح أمورك بأفضل منه ، فأته واهتد به تتم أمورك وتزد مقدرتك وتصلح عامتك وخاصتك ، وأحسن ظنـك بالله عز وجل تستقم لك رعيتك ، والتمس الوسيلة اليه فى الامور كلها تستدم به النعمة عليك •

ولا تتهمن أحدا من الناس فيما توليه من عملك قبل أن تكشف أمره ، فان ايقاع التهم بالبرآء والظنون السيئة بهم آثم ، فاجعل من شأنك حسن الظن بأصحابك واطرد عنك سـوء الظن بهم وارفضه يعنك ذلك على استطاعتهم ورياضتهم • ولا تتخذن عدو الله الشيطان فى أمرك معمدا ، فانه يكتفى بالقليل من وهنك ويدخل عليك من الغم بسوء الظن بهم ما ينغص لذاذة عيشك • واعلم أنك تجد بحسن الظن قوة وراحة • وتكتفى به ما أحببت كفايته من أمورك ، وتدعو الناس الى محبتك والاستقامة فى الامور كلها • ولا يمنعك حسن الظن بأصحابك والرأفة برعيتك أن تستعمل المسألة والبحث عن أمورك • والمباشرة لامور الاولياء وحياطة الرعية والنظر فى حوائجهم ، وحمل مؤوناتهم ، أيسر عندك مما سوى ذلك ، فانه أقوم للدين وأحيا للسنة •

وأخلص نيتك فى جميع هـذا وتفرد بتقديم نفسـك تفرد من يعلم أنه مسئول عما صنع ، ويجزى بما أحسن ، ومؤاخذ بما أساء ، فان الله عز وجل جعل الدين حرزا وعزا ، ورفع من اتبعه وعززه •

واسلك بمن تسوسه وترعاه نهج الدين وطريقه الاهدى • وأقم حدود الله تعالى فى أصحاب الجرائم على قدر منازلهم وما استحقوه ، ولا تعطل ذلك ولا تتهاون به ، ولا تؤخر عقوبة أهل العقوبة ، فان فى تفريطك فى ذلك ما يفسد عليك حسن ظنك واعتزم على أمرك فى ذلك بالسنن المعروفة ، وجانب البدع والشبهات يسلم لك دينك وتتم لك مروءتك •

واذا عاهدت عهدا فأوف به واذا وعدت الخير فأنجزه ، وأقبل الحسنة وادفع بها وأغمض عن عيب كل ذى عيب من رعيتك • وأشدد لسانك عن قول

الكذب والزور وابغض أهل النميمة ، فان أول فساد أمورك فى عاجلها وآجلها ، تقريب الكذوب والجرأة على الكذب لان الكذب رأس المــآثم ، والزور والنميمة خاتمها ، لان النميمة لا يسلم صاحبها ، وقائلها لا يسلم له صاحب ولا يستقيم له أمر • وأحبب أهل الصلاح والصدق ، وأعز الاشراف بالحق ، وأعن الضعفاء وصل الرحم ، وابتغ بذلك وجه الله تعالى واعزاز أمره ، والتمس فيه ثوابه والدار الآخرة •

واجتنب سوء الاهواء والجور ، واصرف عنها رأيك ، واظهر براءتك من ذلك لرعيتك وأنعم بالعدل سياستهم وقم بالحق فيهم ، وبالمعرفة التى تنتهى بك الى سبيل الهدى • وأملك نفسك عند الغضب ، وآثر الحلم والوقار ، واياك والحدة والطيش والغرور فيما أنت بسبيله •

واياك أن تقول أنا مسلط أفعل ما أشاء فان ذلك سريع الى نقص الرأى وقلة اليقين بالله عز وجل • وأخلص لله وحده النية فيه واليقين به •

واعلم أن الملك لله سبحانه وتعالى يؤتيه من يشاء وينزعه ممن يشاء ولن تجد تغير النعمة وحلول النقمة الى أحد أسرع منه الى جهلة النعمة من أصحاب السلطان ، والمبسوط لهم فى الدولة اذا كفروا نعم الله واحسانه ، واستطالوا بما أعطاهم الله عز وجل من فضله •

ودع عنك شره نفسك ولتكن ذخائرك وكنوزك التى تدخر وتكنز البر والتقوى ، واستصلاح الرعية ، وعمارة بلادهم والتفقد لامورهم ، والحفظ لدمائهم ، والاغاثة لملهوفهم •

واعلم أن الاموال اذا اكتنزت وادخرت فى الخزائن لا تنمو ، واذا كانت فى صلاح الرعية واعطاء حقوقهم وكف الاذية عنهم نمت وزكت وصلحت بها العامة ، وترتبت بها الولاية وطاب بها الزمان واعتقد فيها العز والمنفعة فليكن كنز خزائنك تفريق الاموال فى عمارة الاسلام وأهله ، ووفر منه على أولياء

أمير المؤمنين قبلك حقوقهم ، وأوف من ذلك حصصهم ، وتعهد ما يصلح أمورهم ومعاشهم ، فانك اذا فعلت ذلك أقرت النعمة لك ، واستوجبت المزيد من الله تعالى ، وكنت بذلك على جباية أموال رعيتك وخراجك أقدر وكان الجميع لما شملهم من عدلك واحسانك أسلس لطاعتك وطيب نفسا بكل ما أردت ، وأجهد نفسك فيما حددت لك فى هذا الباب ، وليعظم حقك فيه • وانما يبقى من المال ما أنفق فى سبيل الله وفى سبيل حقه واعرف للشاكرين حقهم وأثبهم عليه • واياك أن تنسيك الدنيا وغرورها هول الآخرة فتتهاون بما يحق عليك فان التهاون يورث التفريط والتفريط يورث البوار • وليكن عملك لله عز وجل وفيه ، وارج الثواب منه ؛ فان الله سبحانه قد أسبغ عليك فضله • واعتصم بالشكر ، وعليه فاعتمد ، يزدك الله خيرا واحسانا فان الله عز وجل يثيب شكر الشاكرين واحسان المحسنين •

ولا تحقرن ذنبا ، ولا تمالئن حاسدا ، ولا ترحمن فاجرا ، ولا تصلن كفورا وتداهنن عدوا ، ولا تصدقن نماما ، ولا تؤمنن غدارا ، ولا توالين فاسقا ، ولا تتبعن غاويا ، وتحملن مرائيا ، وتحقرن انسانا ، ولا تردن سائلا فقيرا ، ولا تحسنن باطلا ، ولا تلاحظن مضحكا ، ولا تخلفن وعدا ، ولا تزهون فخرا ، وتظهرن غضبا ، ولا تباين رجاء ، ولا تمشين مرحا ، ولا تزكين سفيها ، ولا تفرطن فى طلب الآخرة ، ولا ترفعن للنمام عينا ، ولا تغمضن عن ظالم رهبة منه أو محاباة ، ولا تطلبن ثواب الآخرة فى الدنيا ،

وأكثر مشاورة الفقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم ، وخذ عن أهل التجارب وذوى العقل والرأى والحكمة • ولا تدخلن فى مشورتك أهل الرفه والبخل ولا تسمعن لهم قولا ، فان ضررهم أكثر من نفعهم •

وليس شىء أسرع فسادا لما استقبلت فيه أمر رعيتك من الشح • وأعلم أنك اذا كنت حريصا كنت كثير الاخذ قليل العطية • واذا كنت كذلك لم يستقم أمرك الا قليلا ، فان رعيتك تعقد على محبتك بالكف عن أموالهم وترك الجور عنيهم • ووال من صافاك من أوليائك بالافضال عليهم وحسن العطية لهم

واجتنب الشح ، واعلم أنه أول ما عصى الانسان به ربه ، وأن العاصى بمنزلة الخزى ، وهو قول الله عز وجل : « ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون »(٣) فسهل طريق الجود بالحق ، واجعل للمسلمين كلهم فى فيئك حظا ونصيبا ، وأيقن أن الجود أفضل أعمال العباد ، فأعده لنفسك خلقا وأرض به عملا ومذهبا • وتفقد الجند فى دواوينهم ومكاتبهم وأدر عليهم أرزاقهم ، ووسع عليهم فى معايشهم ، يذهب الله عز وجل بذلك فاقتهم ، فيقوى لك أمرهم ، وتزيد قلوبهم فى طاعتك وأمرك خلوصا وانشراحا • وحسب ذى السلطان من السعادة أن يكون على جنده ورعيته ذا رحمة فى عدله وعطيته وانصافه وعنايته وشفقته وبره وتوسعته • فزايل مكروه أحد البابين باستشعار فضل الباب الآخر ، ولزوم العمل به ، تلق ان شاء الله تعالى به نجاحا وصلاحا وفلاحا •

واعلم أن القضاء من الله تعالى بالمكان الذى ليس فوقه شىء من الامور ، لانه ميزان الله الذى تعدل عليه أحوال الناس فى الارض • وباقامة العدل فى القضاء والعمل تصلح الرعية وتؤمن السبل ، وينتصف المظلوم ، وتأخذ الناس حقوقهم ، وتحسن المعيشة ، ويؤدى حق الطاعة ، ويرزق الله العافية والسلامة ، ويقيم الدين ، ويجرى السنن والشرائع فى مجاريها • واشتد فى أمر الله عز وجل • وتورع عن النطف(٤) ، وأمض لاقامة الحدود ، وأقلل العجلة ، وأبعد عن الضجر والقلق ، واقنع بالقسم ، وانتفع بتجربتك ، وانتبه فى صمتك ، وأسدد فى منطقك ، وأنصف الخصم ، وقف عند الشبهة ، وأبلغ فى الحجة ، ولا يأخذك فى أحد من رعيتك محاباة ولا مجاملة ، ولا لومة لائم ، وتثبت وراقب ، وانظر ، وتفكر ، وتدبر ، واعتبر ، وتواضع لربك ، وارفق بجميع رعيتك ، وسلط الحق على نفسك ، ولا تسرعن الى سفك دم ، فان الدماء من الله عز وجل بمكان عظيم ، فاياك انتهاكها بغير حقها •

وانظر هذا الخراج الذى استقامت عليه الرعية ، وجعله الله للاسلام عزا ورفعة ، ولاهله توسعة ومنعة ، ولعدوه كبتا وغيظا ولاهل الكفر من معاديهم

---

(٣) سورة التغابن — الآية ١٦ •
(٤) اى ابتعد عن مواطن الشبهات •

ذلا وصغارا ، فوزعه بين أصحابه بالحق والعدل والتسوية والعموم ، ولا تدفعن شيئا منه عن شريف لشرفه ، ولا عن غنى لغناه ، ولا عن كاتب لك ، ولا عن أحد من خاصتك ولا حاشيتك ، ولا تأخذن منه فوق الاحتمال له . ولا تكلف أمرا فيه شطط ، واحمل الناس كلهم على أمر الحق ، فان ذلك أجمع لالفتهم وألزم لرضاء العامة .

وأعلم أنك جعلت بولايتك خازنا وحافظا وراعيا ، وانما سمى أهل عملك رعيتك لانك راعيهم وقيمهم ، فخذ منهم ما أعطوك من عفوهم(٥) ، ونفذه فى قوام أمرهم وصلاحهم وتقويم أودهم . واستعمل عليهم أولى الرأى والتدبير والتجربة والخبرة بالعلم والعدل بالسياسة والعفاف . ووسع عليهم فى الرزق، فان ذلك من الحقوق اللازمة لك فيما تقلدت وأسند اليك ، فلا يشغلك عنه شاغل ولا يصرفك عنه صارف . فانك متى آثرته وقمت فيه بالواجب استدعيت به زيادة النعمة من ربك ، وحسن الاحدوثة فى عملك ، واستجررت به المحبة من رعيتك ، وأعنت على الصلاح ، فدرت الخيرات ببلدك ، وفشت العمارة بناحيتك ، وظهر الخصب فى كورك(٦) ، وكثر خراجك وتوافرت أموالك ، وقويت بذلك على ارتياض جندك ، وارضاء العامة بافاضة العلماء فيهم من نفسك ، وكنت محمود السياسة مرضى العدل فى ذلك عند عدوك وكنت فى أمورك كلها ذا عدل وآلة وقوة وعدة . فنافس فيها ولا تقدم عليها شيئا تحمد عاقبة أمرك ان شاء الله تعالى .

واجعل فى كل كورة من عملك أمينا يخبرك خبر عمالك ويكتب اليك بسيرهم وأعمالهم . حتى كأنك مع كل عامل فى عمله معاينا لاموره كلها . واذا أردت أن تأمرهم بأمر فانظر فى عواقب ما أردت من ذلك ، فان رأيت السلامة فيه والعافية ورجوت فيه حسن الدفاع والصنع فأمضه ، والا فتوقف وراجع أهل البصر والعلم به ، ثم خذ فيه عدته ، فانه ربما نظر الرجل فى أمره وقد أتاه

---

(٥) ما يفضل عنه النفقة .
(٦) مدنك .

على ما يهوى ، فاغواه ذلك وأعجبه • فان لم ينظر فى عواقبه أهلكه ، ونقض عليه أمره • فاستعمل الحزم فى كل ما أردت وباشره بعد عون الله عز وجل بالقوة • وأكثر من استخارة ربك فى جميع أمورك •

وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك ، واكثر مباشرته بنفسك ، فان لغد أمورا وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذى أخرت • وأعلم أن اليوم اذا مضى ذهب بما فيه • فاذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين فيشغلك ذلك حتى تمرض منه ، واذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بدنك ونفسك ، وجمعت أمر سلطانك •

وانظر أحرار الناس وذوى الفضل منهم ممن بلوت صفاء طويتهم ، وشهدت مودتهم لك ، ومظاهرتهم بالنصح والمحافظة على أمرك ، فاستخلصهم بما دخلت عليهم الحاجة واحتمل مؤونتهم • وأصلح حالها ، حتى لا يجدوا لخلتهم مناقرا[7] • وأفرد نفسك بالنظر فى أمور الفقراء والمساكين ومن لا يقدر على رفع مظلمته اليك ، والمحتقر الذى لا علم له بالطلب حقه ، فسل عنه أحفى[8] مسألة وكل بأمثاله أهل الصلاح فى رعيتك ، ومر برفع حوائجهم وخلالهم[9] اليك لتنظر فيما يصلح الله به أمرهم • وتعاهد ذوى البأساء ويتاماهم وأراملهم ، واجعل لهم أرزاقا من بيت المال اقتداء بأمير المؤمنين أعزه الله تعالى فى العطف عليهم والصلة لهم ، ليصلح الله بذلك عيشهم ، ويرزقك به بركة وزيادة ، وأجر للأضراء[10] من بيت المال ، وقدم حملة القرآن منهم والحافظين لاكثره فى الجراية على غيرهم • وانصب لمرضى المسلمين دورا تأويهم وقوما يرفقون بهم ، وأطباء يعالجون أسقامهم ، واسعفهم بشهواتهم ما لم يؤد ذلك الى سرف فى بيت المال •

وأعلم أن الناس اذا أعطوا حقوقهم وأفضل أمانيهم لم يرضيهم ذلك

---

(٧) مفاخرا •
(٨) أشد •
(٩) حاجاتهم •
(١٠) المضرورين •

ولم تطب أنفسهم دون رفع حوائجهم الى ولاتهم ، طمعا فى نيل الزيادة وفضل الرفق بهم • وربما تبرم المتصفح لامور الناس لكثرة ما يرد اليه ، ويشغل ذكره وفكره منها ما يناله به من مؤونه ومشقة • وليس من يرغب فى العدل ويعرف محاسن أموره فى العاجل وفضل ثواب الآجل كالذى يستقل ما يقربه من الله وتلمس به رحمته •

وأكثر الاذن للناس عليك وأرهم وجهك ، وسكن لهم حواسك ، واخفض لهم جناحك وأظهر لهم بشرك ، ولن لهم فى المسألة والنطق ، واعطف عليهم بجودك وفضلك واذا اعطيت فاعط بسماحة وطيب نفس والتماس للصنيعة والاجر من غير تكدير ولا امتنان ، فان العطية على ذلك تجارة مربحة ان شاء الله تعالى •

واعتبر بما ترى أمور الدنيا ومن مضى من قبلك من أهل السلطان والرياسة فى القرون الخالية والامم البائدة •

ثم اعتصم فى أحوالك كلها بالله سبحانه وتعالى ، والوقوف عند محبته والعمل بشريعته وسننه ، وباقامة دينه وكتابه ، واجتنب ما فارق ذلك وخالفه ودعا الى سخط الله عز وجل •

واعرف ما يجمع عمالك من الاموال ، وما ينفقون منها ، ولا تجمع حراما، ولا تنفق اسرافا • وأكثر مجالسة العلماء ومشاورتهم ومخالطتهم ، وليكن هواك اتباع السنن واقامتها ، وايثار مكارم الاخلاق ومعاليها • وليكن أكرم دخلائك وخاصتك عليك من اذا رأى عيبا لم تمنعه هيبتك من انهاء ذلك اليك فى ستر واعلامك بما فيه من النقص ، فان أولئك أنصح أوليائك ومظاهريك •

وانظر عمالك الذين بخضرتك وكتابك فوقت لكل رجل منهم فى كل يوم وقتا يدخل فيه بكتبه ومؤامراته وما عنده من حوائج عمال أمور الدولة ورعيتك، ثم فرغ لما يورد عليك من ذلك سمعك وبصرك وفهمك وعقلك ، وكرر النظر

فيه والتدبير له فما كان موافقا للحق والحزم فأمضه ، واستخر الله عز وجل فيه ، وما كان مخالفا لذلك فاصرفه الى المسألة عنه ، والتثبت منه •

ولا تمنن على رعيتك ولا غيرهم بمعروف تؤاتيه اليهم ، ولا تقبل من أحد الا الوفاء والاستقامة والعون فى أمور المسلمين ، ولا تضعن المعروف الا على ذلك • وتفهم كتابى اليك وأمعن النظر فيه والعمل به ، واستعن بالله على جميع أمورك واستخره ، فان الله عز وجل مع الصلاح وأهله • وليكن أعظم سيرتك وأفعل رغبتك ما كان لله عز وجل رضا ، ولدينه نظاما ، ولأهله عزا وتمكينا ، وللملة والذمة عدلا وصلاحا • وأنا أسأل الله عز وجل أن يحسن عونك وتوفيقك ورشدك وكلاءتك والسلام » ••

الفهرس

رقم الايــداع بدار الكتب القوميــة

١٩٩٠/٥٨٨٤

الترقيــم الدولى

I.S.B.N. 977 - 10 - 0399 - 7

شركة دار الاشـــعاع للطبـــاعة
١٤ شارع عبد الحميد ـــ جنينة قاميش
الســـيدة زينب ـــ القـــاهرة
ت : ٣٦٣٠٤٦٩

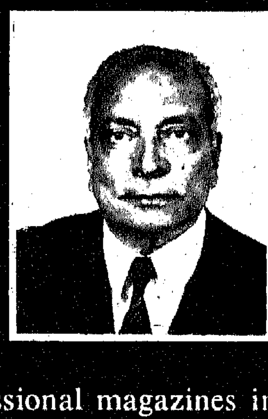
THE ISLAMIC MANAGEMENT THOUGHT

This new volume provides basis and Theories for understanding The development of Islamic management Thought.

FEATURES:

- explains The begining and development of management Thought.
- Sources of Islamic Thought Such as The glorious Koran and Prophet Mohamed's directives related to management Thought .
- Presents The Islamic management Thinkers such as El-ghazali, El-Farabi .... etc.

ABOUT THE AUTHOR:



Dr. HAMDI AMIN ABD-EL HADI
* Ph.D., CAIRO University
* General Secretary of The Central Agency for Organization and Administration .
* Professor at AL- AZHAR University
* Author of :
  - public administration in The ARAB Countries
  - public personnel administration

  and has Contributed many articles to professional magazines in The field .

DAR AL-FIKR AL-ARABY
P.O.B : 130 CAIRO
EGYPT